



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Socjolog w zakładzie pracy - nowe wyzwania i perspektywy : skrypt dla studentów zorientowanych na praktykę wykonywania zawodu w aspekcie wyzwań współczesnego marketingu i zarządzania personelem : wprowadzenie

Author: Sławomira Kamińska-Berezowska

Citation style: Kamińska-Berezowska Sławomira. (2002). Socjolog w zakładzie pracy - nowe wyzwania i perspektywy : skrypt dla studentów zorientowanych na praktykę wykonywania zawodu w aspekcie wyzwań współczesnego marketingu i zarządzania personelem : wprowadzenie. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Sławomira Kamińska-Berezowska

Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy



38

SKA-BERE
LOG W

4317

wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2002

Socjolog w zakładzie pracy — nowe wyzwania i perspektywy

Skrypt dla studentów
zorientowanych na praktykę wykonywania zawodu
w aspekcie wyzwań współczesnego marketingu
i zarządzania personelem — wprowadzenie

**Podręczniki i Skrypty
Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach
nr 11**

Sławomira Kamińska-Berezowska

Socjolog w zakładzie pracy — nowe wyzwania i perspektywy

**Skrypt dla studentów
zorientowanych na praktykę wykonywania zawodu
w aspekcie wyzwań współczesnego marketingu
i zarządzania personelem — wprowadzenie**



Redaktor serii: Socjologia
Marek S. Szczepański

Recenzenci
Julian Bugiel
Ewa Maslyk-Musiał



BC 314317

Redakcja: Barbara Malska

Redakcja techniczna: Barbara Arenhövel

Korekta: Mirosława Żłobińska

Copyright © 2002 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 1644-0552
ISBN 83-226-1189-7

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Nakład: 500 + 50 egz. Ark. druk 14,5. Ark. wyd 18,5.
Przekazano do łamania w sierpniu 2002 r. Podpisano do druku
w listopadzie 2002 r. Papier offset. kl. III, 80 g.

Cena 26 zł

Skład i łamanie: Pracownia Składu Komputerowego
Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego
Druk i oprawa: Centrum Małej Poligrafii
ul. Chorzowska 108, 40-952 Katowice

Spis treści

Wprowadzenie	7
------------------------	---

Część I

Współczesny marketing a zadania i możliwości socjologa

1. Ewolucja marketingu i problemy definicyjne	15
2. Problemy świadomego wyboru rynku	22
2.1. Segmentacja	22
2.2. Wybór rynku docelowego	27
2.3. Pozycjonowanie	31
3. Problem doboru instrumentów działań marketingowych	33
3.1. Planowanie produktu	33
3.2. Ustalanie cen	42
3.3. Problemy promocji	49
3.3.1. Reklama	52
3.3.2. Sprzedaż osobista	62
3.3.3. Promocja dodatkowa	68
3.3.4. <i>Public relations</i>	71
3.3.5. Marketing bezpośredni	82
3.4. Dystrybucja	84
4. Podsumowanie	95
5. Pytania i zadania kontrolne	97

Część II

Zarządzanie personelem a możliwości i zadania socjologa

1. Ewolucja poglądów na zarządzanie personelem i problemy terminologiczne	101
2. Praktyczne aspekty i kontekst działalności socjologa w zakładzie pracy	120
3. Możliwości i rola socjologa w aspekcie funkcji personalnych przedsiębiorstw	129
3.1. Planowanie zatrudnienia personelu	135
3.2. Problemy niedoboru i nadmiaru personelu	140

3.2.1. Rekrutacja i selekcja	140
3.2.2. Nadmiar personelu — problemy derekrutacji	146
3.3. Problemy systemu ocen pracowników	149
3.4. Problemy systemu wynagrodzeń	155
3.4.1. Wynagrodzenia materialne	157
3.4.2. Wynagrodzenia pozamaterialne	162
3.5. Problemy rozwoju i szkoleń pracowników	177
4. Podsumowanie	191
5. Pytania i zadania kontrolne	192

Aneks

1. Planowanie zatrudnienia personelu	197
2. Problemy niedoboru i nadmiaru personelu	207
3. Problemy systemu ocen pracowników	212
4. Problemy rozwoju i szkoleń pracowników	223
Bibliografia	227

Wprowadzenie

Współczesny socjolog pracy staje w obliczu wielu nowych możliwości i zadań związanych z transformacją społeczno-gospodarczą i ustrojową kraju po 1989 roku. Skalę transformacji ustrojowej wyznaczyło odejście od systemu monopartyjnego, odrzucenie cenzury oraz rozdzielenie władzy wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej, natomiast skalę transformacji ekonomicznej — równoległe przejście od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej. Podstawy zmian społeczno-ekonomicznych od 1 stycznia 1990 roku wyznaczyła tzw. terapia szokowa, zainicjowana przez ówczesnego wicepremiera i ministra finansów Leszka Balcerowicza oraz skupiony wokół niego sztab ludzi. Przypomnijmy, że w wyniku owej terapii doszło w kraju do szeregu pozytywnych zmian, m.in.:

- 1) liberalizacji cen, kształtowanych obecnie w większości przez rynek,
- 2) wprowadzenia polityki antymonopolowej jako ochrony konsumentów przed zbyt wysokimi cenami narzucanymi przez producentów,
- 3) swobody dostępu do dewiz i opanowania inflacji (która w 1989 roku wynosiła 640%),
- 4) reformy systemu podatkowego (wprowadzono m.in. 40% liniową stawkę podatku dochodowego od osób prawnych oraz mechanizmy mające pobudzić inwestycje we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw i zastąpić selektywne ulgi, a ponadto jednolity podatek od dochodów osobistych zamiast dotychczasowego podatku od wynagrodzeń i wyrównawczego od dochodów),
- 5) gruntownej reformy systemu bankowego (i wyodrębnienia m.in. funkcji banku centralnego od działalności komercyjnej),
- 6) rozpoczęcia programu prywatyzacji, mającego uczynić gospodarkę bardziej rentowną i konkurencyjną¹.

Nowa sytuacja społeczno-ustrojowa, mająca niepodważalne zalety, spowodowała jednak także wiele problemów egzystencjalnych i nowych zagrożeń,

¹ Zob. S. T. Surdykowska: *Prywatyzacja*. Warszawa: PWN 1996, rozdz. 4: *Prywatyzacja w byłych gospodarkach centralnie sterowanych, na przykładach Polski, Republiki Czeskiej, Słowacji, Węgier, hylej NRD oraz Rosji*.

takich jak: bezrobocie, bezdomność, afery i przestępstwa gospodarcze, wzrost polaryzacji społeczeństwa. Z punktu widzenia socjologa praktyka sytuacja ta wyznaczyła przede wszystkim nowe ramy jego działalności i zadań.

Jakie są zadania i wyzwania, którym musi sprostać obecnie socjolog pracy w polskich przedsiębiorstwach? Jaka jest jego rola i jakie miejsce w ramach gospodarki rynkowej w Polsce XXI wieku? Czy socjolog pracy jest nadal postrzegany jako *persona non grata*, co zdarzało się często w dobie realnego socjalizmu? Wydaje się, że ramy działalności socjologa pracy i socjologa praktyka wyznaczone przez gospodarkę rynkową są korzystne, bo otwierają nowe możliwości oraz szersze perspektywy zadań. Syntetycznie problem ten ujął M. Bugdol, zwracając uwagę na to, że charakter wiedzy i warsztatu predysponuje socjologa do pełnienia wielu funkcji i ról we współczesnym zakładzie pracy. Autor ten, korzystając z własnego doświadczenia, zwrócił uwagę na cztery nowe możliwości zatrudnienia socjologa:

1) jako pracownika służb marketingowych, pełniącego funkcję specjalisty do spraw badań marketingowych, promocji oraz *public relations*,

2) jako pracownika działów zarządzania i organizacji, sprawującego funkcje doradcze, inicjujące i wspomagające,

3) jako pracownika działu prywatyzacji i restrukturyzacji, pełniącego przede wszystkim funkcje diagnostyczno-doradcze oraz szkoleniowe,

4) jako pracownika służb zapewnienia jakości, zajmującego się problemami wdrażania polityki jakości totalnej (TQM — *Total Quality Management*)².

Po zmianach systemowych w Polsce obserwujemy zatem renesans socjologii pracy i organizacji, wyrażający się głównie nowymi wyzwaniami i zadaniami stawianymi przed socjologami zorientowanymi na wykonywanie zawodu. Wyzwania owe łatwo zauważyć, śledząc rynek pracy w III Rzeczpospolitej, zwłaszcza ogłoszenia dotyczące indywidualnych praktyk studenckich po III i IV roku studiów w ramach konkursu „Graszh o staż”, propagowanego na łamach „Gazety Wyborczej”, czy ogłoszenia prasowe dotyczące rekrutacji poszukiwanych na rynku specjalistów. Na współczesnym rynku pracy w Polsce socjolog zorientowany na praktykę ma cztery zasadnicze możliwości podjęcia pracy: jako specjalista do spraw pracy socjalnej, *public relations*, badań marketingowych i marketingowej promocji oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowania socjologa pracy i organizacji z założenia koncentrują się raczej na dwóch ostatnich dziedzinach, warto zatem przyrzeć się im nieco bliżej i tym aspektom działalności poświęcić niniejszy przewodnik dla studentów, aby zwiększyć ich szanse osiągnięcia zawodowego sukcesu.

² M. Bugdol: *Rola socjologa we współczesnym zakładzie pracy*. „Humanizacja Pracy” 1996, nr 3.

Termin „marketing” można zdefiniować jako „proces zarządzania, który zajmuje się określeniem, przewidywaniem i zaspokajaniem potrzeb klientów w sposób przynoszący zysk”³. Niejako z zasady w dziedzinę tę wpisane jest prowadzenie badań marketingowych. Jest to stosunkowo młoda i autonomiczna dyscyplina, która w świadomości obywateli państwa o ugruntowanej gospodarce rynkowej, za jakich można uznać Brytyjczyków, utorowała sobie miejsce w latach sześćdziesiątych XX wieku, m.in. za sprawą publikacji Ph. Kotlera. Jest to też dyscyplina, w której badając oczekiwania i potrzeby klientów, w znaczącym stopniu trzeba korzystać z socjologicznego warsztatu badawczego i wiedzy, jaką dysponuje socjolog. Fakt ten znajduje pełne odzwierciedlenie w ogłoszeniach prasowych, w których do służb marketingowych poszukuje się pracowników posiadających wykształcenie socjologiczne. Szczególną rolę można przypisać socjologom w zakresie marketingowych PR, i nie tylko marketingowych, bo wiedza i warsztat socjologa mogą być wykorzystane na każdym etapie kreowania reputacji produktów i firm.

Nieco młodszą dyscypliną, ale także pretendującą do pewnej autonomii, jest zarządzanie zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*), które w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej zostało spopularyzowane w latach osiemdziesiątych, a w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych. Definicja ZZL (HRM) głosi, że jest to „metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”⁴. Zarządzanie zasobami ludzkimi, wywodzące się bezpośrednio z zarządzania personelem, które następnie pochłonęło, jest też dziś traktowane jako młoda, bardzo obszerna i interdyscyplinarna dziedzina, która obejmuje wiedzę nie tylko z zakresu socjologii, ale także psychologii, pedagogiki, teorii zarządzania, ekonomii i in.⁵ To interdyscyplinarne podejście jest więc z założenia wpisane w zarządzanie personelem i efektywne sprawowanie funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach (firmach, organizacjach — pojęcia te są tu traktowane synonimicznie). W kontekście polskich doświadczeń w kreowaniu nowoczesnej interdyscyplinarnej funkcji pionów personalnych warto zwrócić uwagę na ich źródła, sięgające centralnie sterowanej gospodarki PRL, w tym zwłaszcza postępowej uchwały RM nr 250 z 1973 roku o uprawnieniach zakładowych służb pracowniczych. Z pewnością bowiem, chociaż nie należy utożsamiać funkcji służb pracowniczych w Polsce z funkcjami *human resources*

³ Definicja Chartered Institute of Marketing za: L. Miles: *Marketing doskonały*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS 2000, s. 8.

⁴ Definicję J. Storeya podaje za: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000, s. 19.

⁵ Zob. *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Red. T. Listwan. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999.

management (czy *personnel management*) w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej, to warto zauważyć, że „właściwsze jest postrzeganie zmian w kategoriach trwających w czasie procesów niż spektakularnych zdarzeń i — bardzo uproszczonych — podziałów typu gospodarka centralnie planowana do 1989 roku — gospodarka rynkowa od 1990 roku”⁶.

Współczesne wyzwania burzliwie zmieniającego się otoczenia organizacji wymagają, aby mocno podkreślić także rolę socjologa jako agenta zmian, wiążącą się bezpośrednio z koncepcją doskonalenia organizacji (ang. *organization development* — OD). Nie jest to koncepcja łatwa do precyzyjnego zdefiniowania, ale można ją z pewnością ogólnie określić jako „wysiłek (1) planowany, (2) w skali całej organizacji, (3) zarządzany z najwyższego szczebla, na rzecz (4) wzrostu skuteczności i poprawy kondycji organizacji przez (5) planową ingerencję w »proces« organizacji, przy wykorzystaniu znajomości nauk behawioralnych”⁷. Koncepcja ta koncentruje się więc na technikach zmiany czy interwencji w działania organizacji, tak aby je w możliwie największym stopniu usprawniać. Wyróżnić tu można trzy główne rodzaje interwencji:

1) strukturalne (reorganizacja systemu wynagradzania personelu i zmiana kultury organizacyjnej),

2) zadaniowo-technologiczne (przeprojektowanie pracy, zmiana systemów socjotechnicznych pracy, zmiana aspektów pracy określających jakość życia zawodowego zatrudnionych),

3) tzw. interwencje skupiające się na ludziach (badania ankietowe personelu połączone z informowaniem zainteresowanych o ich wynikach, treningi wrażliwości analizujące postawy i zachowania pracowników, konsultacje procesów działań organizacyjnych, które wymagają usprawnień, analiza problemów budowy zespołów pracowniczych i doskonalenia międzygrupowej komunikacji i współpracy)⁸.

W literaturze przedmiotu zwraca się szczególną uwagę na problematykę zmniejszania oporu zatrudnionych wobec koniecznych zmian (w tym też na kształtowanie tzw. psychicznej gotowości na ciągłą ewolucję) oraz na problematykę kształtowania i wspierania proefektywnościowej kultury organizacyjnej⁹. Coraz większej liczbie organizacji gospodarczych także w Polsce przy-

⁶ T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Systemy, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego 1998, s. 105.

⁷ R. Beckhard: *Organization Development: Strategies and Models*. Reading Mass.: Addison-Wesley 1969, s. 9; za: R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 1996, s. 406.

⁸ Zob. S. P. Robbins: *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE 1998.

⁹ Zob. L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner i Ska 1997; E. Masłyk-Musiał: *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera 1996.

chodzi bowiem działać w otoczeniu rynkowym, przypominającym, używając metafory S. P. Robbinsa¹⁰, raczej burzliwy wodospad niż spokojne morze. Wzrasta więc praktyczna waga konsultanta zmian, spełniającego funkcje inicjujące i doradcze oraz biorącego odpowiedzialność za całość ich przebiegu. Funkcja agenta zmian wymaga jednak nie tylko gruntownego przygotowania teoretycznego, ale także osobistej odporności na stres, ciągłego samodoskonalenia i podwyższania zawodowych umiejętności oraz pewnej dozy zawodowej praktyki. Z tych względów i w obawie przed nadmiernym uproszczeniem tej skomplikowanej problematyki wymagającej już wstępnego przygotowania i zawodowej praktyki nie podjęto tu próby jej omówienia, lecz skoncentrowano się jedynie na zasadniczych problemach roli socjologa w aspekcie współczesnego marketingu i zarządzania personelem.

Nowe perspektywy i zadania rysujące się przed socjologami w zakładach pracy wskazują swoisty renesans możliwości aplikacyjnych socjologii pracy dotyczący marketingu i ZZL. Warto więc dokonać syntetycznego wprowadzenia dotyczącego tych dwóch głównych dziedzin i działów w zakładach pracy, w jakich współcześnie przychodzi działać socjologom zorientowanym na praktykę wykonywania zawodu. Wprowadzenie niniejsze ma też na celu ułatwienie startu przyszłym adeptom socjologii najpierw w odbyciu dobrowolnych praktyk w wybranych firmach, a później we właściwej zawodowej karierze. Inspirację do napisania tego typu przewodnika stanowiły także dyskusje z M. Bugdolem na seminarium doktoranckim u prof. dr. hab. W. Jachera oraz przede wszystkim zajęcia dydaktyczne prowadzone przez prof. dr. hab. W. Jachera i dr S. Kamińską-Berezowską z przedmiotu „socjologia pracy”.

¹⁰ S. P. Robbins: *Zachowania w organizacji...*, s. 427 i dalsze.

Część I

Współczesny marketing a zadania i możliwości socjologa

1. Ewolucja marketingu i problemy definicyjne

Chcąc zrozumieć istotę marketingu, warto choć skrótowo spojrzeć na jego stopniowy, ewolucyjny rozwój, uwarunkowany całokształtem zmian otoczenia społecznego wpływającego na podaż towarów i usług. W związku z tym można tu wymienić cytowane w literaturze przedmiotu cztery podstawowe **fazy ewolucji marketingowej działalności** przedsiębiorstw, a mianowicie: orientację produkcyjną, orientację sprzedażową, orientację na klienta i marketing strategiczny¹. **Orientacja produkcyjna** jest związana z pojawieniem się na przełomie XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych produkcji masowej, a więc zorientowanej na masowego konsumenta. Do czołowych przedstawicieli tego typu filozofii należały wówczas zakłady Henry'ego Forda, którego dewiza brzmiała: „Zwiększ produkcję i obniż koszty”². Istotą tej orientacji w jednym zdaniu określa J. Altkorn, pisząc, że głównym zagadnieniem, nurtującym przedsiębiorców tego okresu był problem, „jak wytwarzać dużo i tanio, aby uczynić wyrób dostępny szerokiemu gronu nabywców i uzyskać kosztową przewagę nad ewentualnymi konkurentami przy zachowaniu wymaganej staranności wykonania produktu”³. **Orientacja sprzedażowa** związana jest już z pewnym nasyceniem rynku, spowodowanym m.in. konkurencyjnością wytwórców, zróżnicowaniem się oferty asortymentu produktów oraz tworzeniem substytutów niektórych produktów. Istota tej orientacji zawiera się z kolei w pytaniu o to, jak skutecznie sprzedawać to, co firma już potrafi wytwarzać w sposób masowy i tani. Marketing w znaczeniu dzisiejszym wiąże się z powstaniem wyróżnionego przez J. K. Galbraitha tzw. społeczeństwa obfitości⁴ oraz

¹ Zob. *Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Wyd. 3. zmienione i poszerzone. Kraków: Instytut Marketingu 2000.

² Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. 7. Warszawa: FELBERG SJA 1999, s. 14.

³ *Podstawy marketingu...*, s. 21.

⁴ Zob. M. S. Szczepański: *Teorie zmian społecznych. Skrypt dla studentów wszystkich lat socjologii oraz II roku nauk politycznych studiów dziennych i zaocznych*. Cz. 1: *Teorie modernizacji*. Wyd. 2. poprawione i uzupełnione. Katowice: Uniwersytet Śląski 1990.

z wykrystalizowaniem się tzw. orientacji na klienta nazywanej też po prostu orientacją marketingową. Orientacja ta w swych zasadniczych podstawach pojawiła się w latach pięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych, a nieco później dotarła i upowszechniła się w Europie Zachodniej. Ph. Kotler zwraca uwagę, że podstawę marketingu stanowią cztery elementy:

1) wybór rynku docelowego,

2) określenie potrzeb klienta,

3) stosowanie skoordynowanych funkcji działań marketingowych oraz skoordynowanej współpracy z innymi działami firmy,

4) pomoc organizacji w osiąganiu jej celów, tj. w wypadku przedsiębiorstw przemysłowych — w osiąganiu rentowności finansowej⁵.

Ostatnią z wymienionych faz rozwoju marketingu jest marketing strategiczny, który ma być odpowiedzią na dalsze zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Zgodnie z tą koncepcją w sferze zainteresowań marketingu znalazły się też problemy globalne o znaczeniu uniwersalnym, jak na przykład zanieczyszczenie powietrza, bezpieczne składowanie odpadów, skażenie wód. Jest to więc koncepcja związana z odbiorem tzw. sygnałów wczesnego ostrzegania oraz prognozowaniem długookresowych skutków o znaczeniu globalnym.

W związku z tym, że marketing ulegał ewolucji i nadal podlega zmianom, sformułowano wiele definicji tego terminu, pochodzącego od angielskiego słowa *market* — 'rynek' ('zbyt'), zmianie ulegały też interpretacje tego, co oznacza rzeczywiście skuteczny zbyt produktu na rynku i korzystna relacja między producentem a konsumentem. Przypomnieć można klasyczną lapidarną definicję marketingu jako procesu, „w którym struktura popytu na dobra i usługi jest antycypowana albo rozszerzana i zaspokajana przez innowację, promocje, sprzedaż i wymianę dóbr i usług”⁶. Według popularnej definicji Ph. Kotlera, stanowiącej przykład szerokiego ujęcia problemu, marketing jest „procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi jednostkami i grupami produktów posiadających wartość”⁷. Często cytowana jest też definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (AMA), określająca marketing jako „proces planowania i urzeczywistniania koncepcji cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizację”⁸. Charaktery-

⁵ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*

⁶ *Marketing Staff of the Ohio State University: Statement of Marketing Philosophy*. „Journal of Marketing”, January 1965, s. 43; za: T. Kramer: *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE 1994, s. 34—35.

⁷ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 11.

⁸ Oficjalną definicję The American Marketing Association cytuję za: *Podstawy marketingu...*, s. 29—30.

styczną cechą tych definicji jest więc nie wiązanie marketingu tylko z przedsiębiorstwami przemysłowymi, ale ujmowanie go jako działalności typowej także dla organizacji o charakterze usługowym, działających w zróżnicowanym spektrum zakresów, to znaczy zarówno w zakresie turystyki i rekreacji, jak i edukacji i szkoleń, doradztwa prawnego i finansowego, usług medycznych, komunikacji i łączności czy usług komputerowych i poligraficznych lub jeszcze innych.

Nie można mówić o nowoczesnym marketingu bez uwzględnienia i prowadzenia **badania marketingowych**, które można zdefiniować jako „systematyczne gromadzenie, analizowanie i syntezę informacji służących do podejmowania w przedsiębiorstwie decyzji odnoszących się do jego powiązania z rynkiem krajowym i zagranicznymi rynkami zbytu”⁹. Szerzej problemy definicyjne badań marketingowych omawia S. Kaczmarczyk. Zwraca on uwagę na dwa funkcjonujące w literaturze podejścia do definiowania tego terminu, z których jedno skupia się na oddaniu sensu badań, a drugie — na opisie czynności lub metod badań. Autor ten zwraca też uwagę na brak „w Polsce i w innych krajach rozwiniętej i spójnej dyscypliny, jaką są badania marketingowe, które miałyby zastosowanie w praktyce ekonomicznej”¹⁰, oraz na to, że same metody stosowane w badaniach marketingowych są używane także w badaniach naukowych i w badaniach opinii publicznej. S. Kaczmarczyk, definiując badania marketingowe stwierdza, że wiążą one daną organizację z jej rynkowym otoczeniem, a organizacja ta „projektuje badania, gromadzi, analizuje i interpretuje dane, aby pomóc kierownictwu w zrozumieniu otoczenia, zidentyfikowaniu problemów i sprzyjających sytuacji oraz rozwoju i przeprowadzeniu działań na określonych rynkach”¹¹. To stanowisko S. Kaczmarczyka stanowi też punkt wyjścia do wskazania roli badań marketingowych w całości procesu marketingu.

Analizowane **dane marketingowe** dzieli się na:

1) **dane pierwotne**, czyli informacje gromadzone specjalnie dla zrealizowania celu badawczego za pomocą określonych metod i technik badawczych,

2) **dane wtórne**, czyli interesujące z punktu widzenia problematyki badań informacje zgromadzone w przedsiębiorstwie bądź poza nim do celów nie związanych z badaniami.

Należy podkreślić, że baza metod i technik badań marketingowych i *sensu stricto* socjologicznych jest wspólna, jako że do gromadzenia danych pier-

⁹ K. P. Białecki: *Marketing. Podstawowe elementy, kalkulacja cen i kosztów, dystrybucja i promocja, wzory, przykłady*. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR 1999, s. 210.

¹⁰ S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE 1995, s. 18.

¹¹ Tamże, s. 18.

wotnych wykorzystuje się trzy podstawowe metody: badania ankietowe, obserwacje, eksperyment¹². Wspólne są również początki rozwoju badań socjologicznych i marketingowych, wywodzące się od badania opinii publicznej. S. Kaczmarczyk za pierwsze bardziej sformalizowane badania marketingowe uznaje przeprowadzone w połowie XIX wieku w Stanach Zjednoczonych badania opinii publicznej o kandydatach w wyborach lokalnych¹³. J. Szczepański natomiast zwraca uwagę na poszukiwania rzetelnej ilościowej metody badań socjologicznych już w XIX-wiecznej Europie, podkreślając rolę Le Playa i jego metodę analizy budżetów rodzin¹⁴. Warto podkreślić rolę szkoły chicagowskiej z jej czołowymi przedstawicielami R. E. Parkiem czy E. W. Burgessem oraz wrażliwością na społeczne problemy miasta¹⁵, a także bardzo liczne lokalne sondaże społeczne przeprowadzane w Stanach Zjednoczonych w latach 1905—1930¹⁶. **Rozwój badań marketingowych** dzieli S. Kaczmarczyk na siedem okresów:

1) do 1920 roku, okres rozwoju statystyki przemysłowej oraz spisów powszechnych,

2) 1920—1940, czas tworzenia teoretycznych podstaw badań marketingowych (rozwój teorii próby losowej oraz metod budowy kwestionariuszy ankiet),

3) 1940—1950, proces zrozumienia i akceptacji przez kierownictwo firmy konieczności badań (pomiaru postaw i zachowań oraz wprowadzenie nazwy — „badania marketingowe”),

4) 1950—1960, okres rozwoju metod eksperymentalnych i utrwalenia się w literaturze terminu „badania marketingowe” (m.in. publikacje D. Lucka, H. Boyda, R. Westfalla),

5) 1960—1970, rozwój zastosowań komputerów do prowadzenia badań (m.in. publikacje P. Greena, D. Tulla),

6) 1970—1980, rozwój teorii zachowań konsumenta oraz szerszego wykorzystywania instrumentów mechanicznych w badaniach (związany z ogólnym postępem technicznym),

7) po 1980 roku, czas rozwoju metod ilościowych w prowadzonych badaniach (związany z postępem komputeryzacji i komputerowych programów obliczeniowych)¹⁷.

¹² Zob. W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker: *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill Inc. 1991.

¹³ Zob. S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe...*

¹⁴ Zob. J. Szczepański: *Socjologia. Rozwój problematyki i metod*. Warszawa: PWN 1969.

¹⁵ Zob. J. Szacki: *Historia myśli socjologicznej*. Cz. 2. Warszawa: PWN 1981.

¹⁶ Zob. J. H. Turner, S. Turner: *Socjologia amerykańska w poszukiwaniu tożsamości*. Warszawa: PAN IFiS 1993.

¹⁷ Zob. S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe...*, s. 17 (szczegółowa tabela chronologii rozwoju badań).

Badania marketingowe i badania socjologiczne zajmujące się analizą rynku mają więc wiele płaszczyzn wspólnych, a jednak wydaje się, że są to terminy bliskoznaczne, a nie tożsame. Specyfika i pewna autonomiczność badań marketingowych wiąże się z ich ścisłym powiązaniem z marketingiem *sensu stricto*, który stanowi przecież nie tylko pewną filozofię i praktykę działania organizacji, ale także pewną „całość uogólnionej wiedzy na temat zasad, metod i technik, dotyczących podejmowania decyzji i działań w sferze kontaktów organizacji z jej rzeczywistymi i potencjalnymi klientami.”¹⁸ P. Kisiel, zastanawiając się nad tym, czym różnią się badania marketingowe od badań socjologicznych, wymienia następujące czynniki wskazujące na odrębność badań marketingowych:

a) ściśle zorientowanie badań marketingowych już na etapie ich projektowania na uzyskanie konkretnych rynkowych informacji i na możliwości praktycznego ich wykorzystania,

b) zorientowanie na przekładalność otrzymanych wyników badawczych na możliwość podjęcia konkretnych marketingowych działań,

c) dążenie do maksymalnej pewności informacji i konkretności aplikacyjnego charakteru twierdzeń w trosce o wymierne rezultaty ekonomiczne, jakie one niosą,

d) dążenie do ciągłej aktualizacji informacji i szybkości jej otrzymywania,

e) skoncentrowanie na kwestiach aktualnych, ale stosunkowo szybko tracących swą wagę (np. test skuteczności reklamy),

f) pewna powierzchowność w analizie poruszanej problematyki, opierająca się na dążeniu do szukania jedynie niektórych wybranych zależności¹⁹.

Zastanawiając się nad relacją badań marketingowych i socjologicznych, należy zauważać zarówno całą gamę istniejących odrębności, jak i pewne zasadnicze podobieństwa sprowadzające się do warsztatu metod i technik, na jakich oba rodzaje badań się opierają. Przebieg procesu badawczego ma także bardzo zbliżony charakter, chociaż można zauważyć w nim pewne różnice, które prowadzą głównie do fazy projektowania badań, a wynikają ze specyfiki przedmiotu badania oraz z problemów skutecznej komunikacji i współpracy między badaczem a zlecającym badania menedżerem. Pomimo jednak pewnych odrębności badań socjologicznych i marketingowych trzeba podkreślić, że socjolog dysponuje dobrą bazą warsztatową do prowadzenia badań marketingowych i może po wprowadzeniu w niuanse wiedzy ekonomicznej skutecznie konkurować ze swoim kolegą ekonomistą i pracować w służbach marketingowych przedsiębiorstwa. Potrzebne jest jednak, jak

¹⁸ *Podstawy marketingu...*, s. 32.

¹⁹ P. Kisiel: *Spoleczne aspekty badań marketingowych. Wybrane problemy*. Wyd. 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna 2000, rozdz. 1: *Ogólna charakterystyka badań marketingowych*.

uznano, skierowane bezpośrednio do studentów socjologii systemowe wprowadzenie w podstawy marketingu, skoncentrowane na podstawowych celach, przyjętych w badaniach marketingowych prowadzonych we współczesnych przedsiębiorstwach gospodarki rynkowej w Polsce.

Wagę badań marketingowych podkreśla współcześnie wielu specjalistów, co związane jest także z ewolucją marketingu od orientacji produkcyjnej po marketing strategiczny. Ogólnie można powiedzieć, że zadaniem badań marketingowych jest minimalizacja możliwości podjęcia nietrafnych decyzji przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstw, a więc uniknięcie błędów w zakresie oferowania nieodpowiednich produktów (lub usług) po nieodpowiednich cenach oraz nieodpowiedniej ich dystrybucji i promocji, na dodatek na nieodpowiednim rynku potencjalnych nabywców. Zakres badań marketingowych jest zatem bardzo szeroki i ogólnie wyznaczony potrzebami decyzyjnymi poszczególnych przedsiębiorstw czy firm — pojęcia te traktowane są tu synonimicznie. W literaturze omawiającej problemy badań marketingowych zwracają uwagę przede wszystkim różne kryteria ich podziału, spośród których można wymienić:

- przedmiotowe, czyli oparte na podstawowym przedmiocie (zakresie) badań,
- rodzaju źródeł informacji wykorzystywanych w badaniach (służące do wyróżnienia: badań wtórnych, zwanych też *desk research*, i pierwotnych, zwanych *field research*),
- typu oraz szczegółowości rozpatrywanych problemów (służące wyróżnieniu: badań eksploracyjnych, zwanych też opisowymi, i eksplanacyjnych, zwanych przyczynowo-skutkowymi),
- charakteru pozyskiwanych informacji (na których podstawie wyróżnia się: badania ilościowe i jakościowe)²⁰.

Sz szczególnie interesujące w kontekście poruszanej problematyki wydaje się kryterium przedmiotowe badań marketingowych, czyli kryterium sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie „co badać?”. Z punktu widzenia przedmiotu (zakresu) badań można też ogólnie wyróżnić:

1) badania warunków działania — obejmujące badania zjawisk zewnętrznych (takich jak: warunki ekonomiczne, polityczne, prawne, techniczne, społeczno-kulturowe, badania konkurencji rynkowej czy badania potrzeb i popytu na rynku, w tym też studia segmentacyjne) oraz badania zjawisk wewnętrznych (takich jak: techniczne warunki działania przedsiębiorstwa, zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa),

²⁰ Za: Z. Kędzior, K. Karcz: *Badania marketingowe w praktyce*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWE 2001, rozdz. 2: *Procedura badań marketingowych, czyli co i jak badać oraz kto to ma robić*.

2) badania instrumentów oddziaływania — obejmujące badania związane z kreowaniem cech produktu (m.in. jakości, marki, gwarancji czy opakowania) oraz jego cyklu życia, badania dotyczące ustalania i przyjmowania strategii cen, badania dotyczące promocji mającej aktywizować sprzedaż oraz badania dotyczące dystrybucji, związane głównie z oceną istniejących i potencjalnych kanałów dystrybucji,

3) badania rezultatów działania — obejmujące badania wyników sprzedaży, udziału produktów przedsiębiorstwa w rynku oraz reputacji firm na rynku (czyli w istocie dotyczące problemów skuteczności instrumentów marketingowych działań)²¹.

Należy jednak podkreślić, że w rzeczywistości podziały te nie są jednoznaczne, bo zjawiska i procesy objęte badaniami wzajemnie na siebie zachodzą, głównie w tym sensie, że warunki działania przedsiębiorstw w określonym otoczeniu rynkowym z natury rzeczy wpływają na stosowane instrumenty marketingowych działań. Dla potrzeb niniejszego opracowania, które skoncentrowane jest na celach, jakie mogą spełnić badania marketingowe²² i prowadzący te badania socjologowie zatrudnieni jako specjaliści w tym zakresie, zdecydowano się jednak na wskazanie roli badań marketingowych w kontekście całości procesu marketingowego według syntetycznej jego kategoryzacji zaprezentowanej przez R. Niestroja. Autor ten wymienia w całości procesu marketingu następujące składniki: segmentację rynku, wybór rynku docelowego, plasowanie oferty, planowanie produktu, ustalenie cen, promocję, dystrybucję i sprzedaż (graficznie proces ten przedstawiono na rys. 1.1)²³.



Rys. 1.1. Proces marketingu

Źródło: R. Niestroj: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Warszawa—Kraków: PWN 1999, s. 14.

²¹ Za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa: PWE 2000, s. 203–208.

²² Zob. T. Szlucki: *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*. Cz. 1. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1996, rozdz. 4: *Badania marketingowe: metody i techniki poznawania nabywców i rynku*.

²³ Zob. R. Niestroj: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Warszawa—Kraków: PWN 1999.

W wypadku każdego z tych składników procesu marketingu mogą być pomocne, jak podkreśla autor, badania marketingowe, a ponadto proces marketingu można podzielić na dwie zasadnicze czynności: po pierwsze trafny wybór celu, a po drugie odpowiedni wybór komponentów marketingowego oddziaływania. Te dwa czynniki, to znaczy wybór celu działania w sensie świadomego wyboru rynku i wybór instrumentów marketingowego oddziaływania, przyjęto też jako czynniki porządkujące niniejsze wprowadzenie w podstawy marketingu adresowane do socjologów zorientowanych na specjalizację w zakresie prowadzenia badań marketingowych.

2. Problemy świadomego wyboru rynku

Podstawę skutecznych działań marketingowych stanowi trafny wybór celu marketingowego oddziaływania, co wiąże się przede wszystkim z rozwiązaniem takich problemów, jak: segmentacja rynku, wybór i zdefiniowanie rynku docelowego oraz pozycjonowanie rynku.

2.1. Segmentacja

Segmentacja rynku oznacza podział nabywców na homogeniczne zbiorowości potencjalnych klientów, które przypuszczalnie podobnie zareagują na zastosowane konkretne działania marketingowe. Termin **segmentacja rynku** można zdefiniować jako „podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania”²⁴. Dzięki segmentacji rynku i wyodrębnieniu segmentów rynkowych (czyli tych względnie jednorodnych zbiorowości potencjalnych nabywców) można więc dalej dokonać wyboru rynku docelowego oraz doboru odpowiednich instrumentów marketingowego oddziaływania.

²⁴ I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Strategia marketingowa*. Warszawa: PWE 1985, s. 80.

Segmentacja stanowi zatem swoisty „klucz” otwierający paletę różnych możliwości i daje punkt wyjścia do podjęcia dalszych etapów planowania działań marketingowych.

Podstawowy problem związany z dobrym przeprowadzeniem segmentacji rynku to zastosowanie trafnych **kryteriów wyboru** tej segmentacji. W literaturze marketingowej można zauważyć dwa zasadnicze podejścia do kryteriów segmentacji rynku: po pierwsze stosowanie segmentacji ze względu na ogólne cechy nabywców (takie jak: dochód, płeć, wiek, cykl życia rodziny), po drugie stosowanie segmentacji głównie na podstawie systemu wartości czy sposobu reagowania określonych grup społecznych, w tym zwłaszcza dotyczących preferowanych warunków zakupu i wynikających z nich korzyści²⁵.

Ponadto istotne znaczenie przy wyborze kryteriów segmentacji ma fakt, czy segmentacja ta ma dotyczyć rynku konsumpcyjnego czy nabywców instytucjonalnych, a dodatkowe znaczenie mają każdorazowo uwarunkowania sytuacyjne i konkretny problem decyzyjny, który zarządzający firmą chcą rozwiązać.

Przykładowe kryteria segmentacji dla rynku konsumpcyjnego i typowe podziały cytowane w literaturze przytoczono w tabeli 2.1. Kryterium segmentacji rynku konsumpcyjnego może być oparte przede wszystkim na charakterystycznych cechach konsumenta oraz na typowych sytuacjach zakupu²⁶. Wśród cech charakteryzujących konsumenta uwzględnia się zwykle takie, jak:

- cechy demograficzne (np. wiek, płeć, wykształcenie, etapy cyklu życia rodziny, liczba dzieci, dochód),
- cechy geograficzne (np. kraj czy region zamieszkania, stopień urbanizacji),
- cechy psychograficzne (np. styl życia, typ osobowości).

Wśród cech charakteryzujących sytuację zakupu wymienia się zwykle:

- rodzaj poszukiwanych korzyści (np. cechy produktu, czas gwarancji i serwisu),
- cechy związane z użytkowaniem (np. status użytkowników, wskaźniki używania),
- świadomość i zamiary kupującego (np. znajomość marki, sposób zakupu).

Oddzielne kryteria segmentacji i typowe związane z nimi podziały są stosowane z kolei w odniesieniu do nabywców instytucjonalnych, czyli takich jak producenci detaliści czy instytucje dokonujące zakupu na własny użytek lub w celu odsprzedaży. Przykładowe kryteria segmentacji i podziałów stosowanych wobec nabywców instytucjonalnych

²⁵ Zob. T. Kramer: *Podstawy marketingu...*

²⁶ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 205.

Tabela 2.1

Kryteria segmentacji i przykładowe podziały

Główny przekrój	Kryterium	Przykładowy podział
Cechy konsumenta		
Geograficzne	region	Pomorze, Wielkopolska, Śląsk, Małopolska, Mazowsze, Warmia i Mazury
	urbanizacja obszary miejskie	obszary miejskie i wiejskie zamieszkałe przez 5000–9999, 10 000–19 999, 20 000–49 999, 50 000–99 999, 100 000–199 999, 200 000 i więcej mieszkańców
Demograficzne	wiek	niemowlę, poniżej 6, 6–11, 12–17, 18–24, 25–34, 35–39, 40–49, 50–64, powyżej 65 lat
	pleć	kobieta, mężczyzna
	wielkość rodziny	1–2, 3–4, 5 lub więcej osób
	etap cyklu życia rodziny	młodzi samotni; młodzi w związku małżeńskim bezdzietni; młodzi w związku małżeńskim z najmłodszym dzieckiem poniżej 6 lat; młodzi w związku małżeńskim z najmłodszym dzieckiem w wieku powyżej 6 lat; starsi w związku małżeńskim mający dzieci poniżej 18 lat; starsi w związku małżeńskim bez dzieci poniżej 18 lat; starsi samotni
	wiek dzieci	bez dzieci poniżej 18 lat; najmłodsze dziecko w wieku 6–17 lat; najmłodsze dziecko w wieku poniżej 6 lat
	dzieci poniżej 18 lat	0, 1, 2 i więcej
	dochód roczny	poniżej 6000 zł, 6001–12 000, 12 001–25 000, 25 001–50 000, powyżej 50 000 zł
	wykształcenie	podstawowe, zawodowe, średnie, pomaturalne, wyższe
	własność mieszkania	komunalne, spółdzielcze, własny dom
Psychograficzne	osobowość	towarzyski, obowiązkowy, zamknięty, agresywny, ambitny
	styl życia	wykorzystanie czasu wolnego, wartości wierzenia i przekonania
Sytuacje zakupu		
Poszukiwane korzyści	cechy produktu	specyficzne dla sytuacji, ogólne
	potrzeby	jakość, poziom obsługi, bezpieczeństwo
Użytkowanie	wskaznik użycia	niski, średni, wysoki
	status użytkownika	były, regularny, potencjalny
Świadomość i zamiary	gotowość zakupu	nieświadomy, świadomy, zainteresowany, zamierzający dokonać zakupu
	znajomość marki	zakup niskiego zaangażowania, zakup porównawczy, zakup wysokiego zaangażowania

cytowane w literaturze przytoczono w tabeli 2.2. Kryteria segmentacji są tu podzielone na dwie podstawowe kategorie, z których jedna opisuje cechy charakteryzujące klientów, a druga sytuacje zakupu.

Cechy charakteryzujące klientów instytucjonalnych można podzielić na:

- demograficzne (np. rodzaj działalności instytucjonalnej, liczba zatrudnionych pracowników, roczna wartość sprzedaży),
- geograficzne (np. region, typ zakupów).

Drugie podstawowe kryterium dotyczące sytuacji zakupów można scharakteryzować za pomocą takich cech, jak:

Tabela 2.2

**Zmienne segmentacje oraz sposoby kategoryzacji rynków
w odniesieniu do nabywców instytucjonalnych**

Główny przekrój	Kryterium	Przykładowy podział
Cechy charakterystyczne klientów		
Geograficzne	region	wybrzeże, północno-wschodni, zachodni, Wielkopolska i Kujawy, Mazowsze i Podlasie, południowo-wschodni, Małopolska, Górny i Dolny Śląsk, południowo-zachodni
	lokalizacja	w obrębie obszaru miejskiego, poza obszarem miejskim
Demograficzne	rodzaj działalności	producenci, usługi, organizacje publiczne
	liczba pracowników	1—19, 20—99, 100—249, ponad 250
	liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych	1—19, 20—99, 100—249, ponad 250
	roczna wartość sprzedaży	poniżej 1 mln zł, 1—10 mln zł, 10—100 mln zł, ponad 100 mln zł
	liczba zakładów	zatrudniających 1—19 pracowników, 20 lub więcej pracowników
Sytuacje zakupu		
Charakter produktów	rodzaj	produkt materialny lub usługa
	gdzie używane	instalacja, element produktu finalnego, materiały
	cel użytkowania	zastosowanie biurowe, ograniczone zastosowanie produkcyjne, intensywne wykorzystanie produkcyjne
Warunki zakupu	charakter zakupu	scentralizowany, zdecentralizowany
	rodzaj nabywcy	indywidualny, grupowy
	klasa zakupu	nowy zakup, zmodyfikowany zakup ponowny, prosty zakup ponowny

- warunki zakupu (np. rodzaj nabywcy, klasa zakupu),
- charakter towaru (np. rodzaj towarów, cel użytkowania).

Bardzo istotnym problemem segmentacji jest nie tylko podział rynku na określone segmenty, ale także wskazanie intensywności konsumpcji lub generowania przychodów poszczególnych segmentów. Jest to związane z tzw. zasadą 80/20, sugerującą, że „80% przychodów przedsiębiorstwa generowane jest przez sprzedaż na rzecz 20% klientów”²⁷.

Zasada ta, odkryta przez włoskiego ekonomistę i socjologa Vilfreda Pareta, oznacza odkrycie ogólnej i nieco paradoksalnej reguły, zgodnie z którą niewielka stosunkowo liczba zdarzeń (symboliczne 20%) w sposób decydujący kształtuje większość zdarzeń (symboliczne 80%), choć w praktyce, w zależności od sytuacji, w różnych firmach rozkład może być nieco inny, np. 90/10 czy 70/30)²⁸. Niewielka część klientów decydująco wpływa na bardzo istotną część dochodów, co ma istotne znaczenie przy wyborze rynku docelowego, czyli tego typu zbiorowości klientów czy segmentów rynkowych, które są podstawowym obiektem zainteresowania danej firmy i podejmowanych przez nią działań marketingowych.

Trafnie przeprowadzona segmentacja powinna pozwalać na wyodrębnienie segmentów rynkowych, które cechuje:

- 1) mierzalność — w sensie możliwości oszacowania zysków, jakie potencjalnie określony segment może przynieść, i możliwości odróżnienia od innych segmentów,
- 2) rozległość — w sensie takiego zakresu wielkości segmentu, który dostatecznie uzasadnia zastosowanie wobec niego odrębnych instrumentów oddziaływania,
- 3) dostępność — czyli możliwość efektywnego dotarcia do niego marketingowej komunikacji i dystrybucji,
- 4) wrażliwość — czyli prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji na odpowiednie instrumenty marketingowego oddziaływania²⁹.

Dążąc do poprawnego wyodrębnienia segmentów rynkowych, warto zdawać sobie sprawę z trudności i dylematów, jakie może ono stwarzać. Podstawowy dylemat dotyczy bowiem tego, w jakim stopniu homogeniczne segmenty rynkowe badający powinien wyróżnić, czy lepiej wyróżnić niewielką liczbę segmentów kosztem ich homogeniczności czy odwrotnie — starać się przede wszystkim zachować ich maksymalną homogeniczność (a więc zastosować też pewne kryteria dodatkowe, wywierające wpływ na zachowania konsumentów, np. miejsce zamieszkania, częstotliwość zakupów, lojalność

²⁷ Tamże, s. 208.

²⁸ Zob. K. Obłój: *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa: PWE 1994.

²⁹ Za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing...*, rozdz. 6: *Wybór rynku docelowego*.

wobec marki) i niestety wyróżnić większą liczbę segmentów. Jest to jeden z tych problemów, które badacze powinni analizować ściśle współpracując ze zleceńodawcami i wspólnie uzgadniając przyjęcie pożądaney opcji.

2.2. Wybór rynku docelowego

Określenie segmentów rynku ma służyć możliwości zaoferowania do sprzedaży w poszczególnych segmentach produktów optymalnych z punktu widzenia oczekiwań. Temu celowi służy opracowanie siatki rynek — produkt. Autorzy podręcznika *Marketing* sugestywnie analizują badania segmentacji rynku dla potrzeb firmy Wendy's, będącej rodzajem sieci restauracji szybkiej obsługi³⁰. Ze względu na obrazowość tego przykładu postanowiono tu przytoczyć wyciąg z ankiety badań marketingowych przeprowadzonych dla tej firmy (tab. 2.3) i przedstawić skonstruowaną na podstawie badań przykładową siatkę rynek — produkt (tab. 2.4). Siatka rynek — produkt stanowi bardzo cenną pomoc w uwzględnianiu wielkości i struktury rynku klientów oraz w podjęciu trafnej decyzji dotyczącej wyboru rynku docelowego. Służy ona powiązaniu segmentów rynku (np. rodzaju klientów firmy Wendy's) z rodzajami oferowanych towarów (np. posiłków oferowanych przez firmę Wendy's). **Wybór rynku docelowego** polega zatem na określeniu przez firmę tych segmentów, które są z jej perspektywy najbardziej interesujące. Kryteria wyboru rynków docelowych są inne niż kryteria segmentacji rynku. W wypadku analizowanej firmy Wendy's można zastosować pięć kryteriów wyboru rynku docelowego³¹. Są to:

1) wielkość, czyli oszacowanie i ustalenie segmentów rynkowych z punktu widzenia najbardziej atrakcyjnej dla firmy wielkości (w wypadku Wendy's nie ma niemal w ogóle klientów zainteresowanych posiłkami śniadaniowymi, a więc można z nich zrezygnować),

2) oczekiwany rozwój rynku, czyli oszacowanie oczekiwanych tendencji rozwoju rynku (wypadku Wendy's uwzględnienie wzrostu liczebności potencjalnych klientów wywodzących się z grupy studentów dojeżdżających),

3) pozycja konkurencyjna, tzn. uwzględnienie aktualnej i potencjalnej przyszłej działalności konkurencji (np. możliwy rozwój stołówek studenckich w akademikach),

³⁰ Zob. K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, rozdz. 7: *Segmentacja rynku, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie*.

³¹ Zob. tamże, s. 214.

Tabela 2.3

Przykładowe pytania ankietowe firmy Wendy's

1. Co jest dla ciebie najważniejsze, kiedy decydujesz się na posiłek poza domem, w restauracji?

.....

.....

.....

2. Czy jadłeś(aś) w restauracji *fast-food* w ciągu ostatnich trzech miesięcy?

☐ Tak ☐ Nie

3. Jeśli tak, to jak często spożywasz dania *fast-food*?

☐ Co tydzień lub częściej ☐ Dwa lub trzy razy w miesiącu ☐ Co miesiąc lub rzadziej

4. Jak ważne jest zaspokajanie przez restaurację *fast-food* twoich potrzeb w zakresie poniżej wymienionych kategorii? Zaznacz pole, które opisuje twoje odczucia.

Kategoria	Niezwykłe ważna	Bardzo ważna	Ważna	Mало ważna	Nieważna
Smak jedzenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czystość	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urozmaicone menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Zaznacz na poniższej skali pole określające twoje odczucia dotyczące Wendy's w zakresie podanych kategorii.

Charakterystyka	Zaznacz pole opisujące Wendy's									
Smak jedzenia	Smaczne	—	—	—	—	—	—	—	—	Niesmaczne
Czystość	Czysto	—	—	—	—	—	—	—	—	Brudno
Cena	Niedrogo	—	—	—	—	—	—	—	—	Drogo
Różnorodność menu	Duża	—	—	—	—	—	—	—	—	Mała

6. Zaznacz pole opisujące twoją aprobatę w odniesieniu do podanych stwierdzeń.

Twierdzenie	Duża aprobata	Aprobata	Nie wiem	Deza- probata	Duża dezaprobata
Dorośli lubią zabierać swoje rodziny do restauracji <i>fast-food</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasze dzieci mają coś do powiedzenia na temat miejsca spożywania posiłków przez rodzinę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jak istotne są poniższe informacje o restauracjach *fast-food*?

Źródło informacji	Bardzo ważne	Dosyć ważne	Nieistotne
Telewizja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gazety	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Billboardy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocztą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ile razy byłeś(aś) w wymienionych poniżej restauracjach *fast-food* w ciągu ostatnich trzech miesięcy?

Restauracja	Raz w tygodniu lub częściej	Dwa lub trzy razy w miesiącu	Raz w miesiącu lub rzadziej
Burger King	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
McDonald's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wendy's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Proszę odpowiedzieć na następujące pytania dotyczące ciebie i twojego gospodarstwa domowego.

- a. Czy jesteś ☐ mężczyzną ☐ kobietą
- b. Czy jesteś ☐ kawalerem/panną ☐ żonaty/zamężna ☐ inne (wdową/wdowcem, po rozwodzie)
- c. Ile dzieci w wieku poniżej 18 lat zamieszkuje w twoim domu?
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 lub więcej
- d. Ile masz lat? ☐ do 24 lat ☐ 25—39 ☐ 40 lat lub więcej
- e. Jaki jest w przybliżeniu roczny dochód twojego gospodarstwa domowego?
☐ poniżej 15 000\$ ☐ 15 000—30 000\$ ☐ powyżej 30 000\$

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing* Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 184—185.

4) koszt dotarcia do danego segmentu, czyli uwzględnienie możliwych dróg komunikacji z danym segmentem i ich kosztów (np. dotarcie do potencjalnych sektorów pozastudenckich może być dla firmy zbyt kosztowne),

5) poziom zgodności z celami organizacji i pozostającymi w jej dyspozycji zasobami, czyli uwzględnienie w działaniach własnych celów i zasobów firmy (np. technicznej możliwości przygotowania niektórych posiłków przez Wendy's).

Po uwzględnieniu tych kryteriów wybór docelowy dla firmy Wendy's dotyczyłby czterech segmentów studenckich: 1) studentów dziennych, 2) studentów z kwater prywatnych, 3) dojeżdżających dziennych, 4) dojeżdżających wieczorowych³², przy czym firma zrezygnowałaby z oferowania im śniadań jako produktu mało atrakcyjnego dla tych segmentów.

³² Zob. tamże, tabela 3 w aneksie.

Tabela 2.4

**Wybór rynku docelowego dla twojej restauracji Wendy's,
zlokalizowanej w pobliżu miejscowej wyższej uczelni**

Rynki	Produkty: posiłki				
	śniadaniowe	lunch	przekąski między posiłkami	obiado- kolacje	przekąski wieczorne
Studenci					
Z akademików	0	1	3	0	3
Z kwater prywatnych	1	3	3	1	1
Dojeżdżający dziennie	0	3	2	1	0
Dojeżdżający wieczorowi	0	0	1	3	2
Inni					
Naukowcy i administracja uniwersytecka	0	3	1	1	0
Okoliczni mieszkańcy	0	1	2	2	1
Pracujący w okolicy	1	3	0	1	0
Klucz: 3 = duży rynek; 2 = średni rynek; 1 = mały rynek; 0 = brak rynku; cyfry wytłuszczone = rynek docelowy					

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 213

Syntetycznie problem kryteriów stosowanych w wyborze rynków docelowych przedstawia też Ph. Kotler, zwracając uwagę na trzy podstawowe kryteria:

1) wielkości i dynamiki segmentu,

2) atrakcyjności strukturalnej segmentu (uwaga zwrócona jest na takie problemy, jak: zagrożenie ze strony konkurentów wewnątrz segmentu, zagrożenie wejściem do segmentu innych producentów, zagrożenie substytutami, zagrożenie wzrostem siły przetargowej nabywców, zagrożenie wzrostem siły przetargowej dostawców),

3) zgodności celów i zasobów przedsiębiorstwa z dwoma pierwszymi kryteriami³³.

Warto zwrócić uwagę, że w zależności od celów i przyjętej filozofii działania na rynku przedsiębiorstwo może przyjmować działania niezróżnicowane, odwołując się do rynku jako całości, bądź odwoływać się do jednego lub kilku segmentów, a ponadto jeszcze zmieniać przyjęte koncepcje działania zależnie do własnych potrzeb i dążeń.

³³ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 259 i nast.

2.3. Pozycjonowanie

Kolejny ważny etap związany ze świadomym wyborem rynku to **pozycjonowanie produktu**, nazywane też plasowaniem produktu. Wiąże się ono z faktem „wyboru miejsca, które dany produkt ma zająć w świadomości konsumentów z punktu widzenia ważnych cech lub atrybutów produktów konkurencyjnych”³⁴. W literaturze marketingowej wyróżnia się dwa zasadnicze podejścia do plasowania produktu:

1) bliskie pozycjonowanie, nazywane też plasowaniem równoległym — konkurowanie na tym samym rynku docelowym z produktami o podobnych cechach, atrybutach,

2) pozycjonowanie różnicujące, nazywane też dyferencyjnym — poszukiwanie mniej konkurencyjnego miejsca, gdzie można by umieścić dany produkt, a więc plasowanie produktu na przykład w niszy rynkowej.

„Nisza rynkowa” jest terminem stosowanym do określenia stosunkowo wąskiej zbiorowości konsumentów poszukujących produktów o ściśle określonych atrybutach, które spełniałyby ich często bardzo wyspecjalizowane, specyficzne oczekiwania oraz przynosiłyby korzyści związane z nabyciem określonego produktu. Znalezieniu nisz rynkowych mogą służyć bardziej szczegółowe badania marketingowe, w których wskutek zastosowania większej liczby badanych cech segmenty rynkowe przejdą w nisze rynkowe. Jako przykład opanowania nisz rynkowych przez pozycjonowanie dyferencyjne produktów jednej firmy Ph. Kotler podaje firmę Marriott, która ma obecnie do zaoferowania „hotele o wyższym standardzie (Marriott, Marriott Suite) oraz hotele o niższym standardzie (Residence Inns, Courtyards by Marriott, Fairfield's Inns) przeznaczone dla różnych grup klientów”³⁵. Podobną strategię pod tym względem przyjęła firma Nike, oferująca bardzo zróżnicowane obuwie w zależności od form aktywności ruchowej, np. do koszykówki, tenisa, joggingu, spacerów³⁶. Taka strategia pozycjonowania asortymentu produktów jednej firmy pomaga też unikać tzw. efektu kanibalizmu, czyli konkurowania różnych odmian jednego rodzaju produktów tej samej firmy na tym samym rynku docelowym, a ponadto z tym właśnie rodzajem strategii, zdaniem niektórych autorów, wiąże się rozwój działań marketingowych w przyszłości³⁷.

³⁴ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 222.

³⁵ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 245.

³⁶ Tamże.

³⁷ Np. według opinii R. E. Linnemana i J. L. Stanton podają za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 245 i nast.

Wśród najczęściej stosowanych kryteriów służących wyróżnianiu produktu i jego wysokiej ocenie w świadomości klientów rynku docelowego można zauważyć kryteria odwołujące się do:

- 1) atrybutów produktu (zwłaszcza jego jakości, użyteczności, składników, opakowania, gwarancji, dostępności),
- 2) charakteru producenta (jego szczególnej renomy w otoczeniu),
- 3) charakterystyki użytkowników (podkreślenia renomy ich użytkowników oraz renomy marki),
- 4) warunków cenowych (walorów związanych z niższą, wyższą czy obniżoną ceną),
- 5) charakteru wizerunku (takich jak nowoczesność, funkcjonalność, aktualność)³⁸.

Te zróżnicowane kryteria plasowania produktu prowadzą do sformułowania listy możliwych korzyści, jakie określony produkt ma do zaoferowania potencjalnym klientom. W celu efektywnego plasowania produktu należy jednak wybrać spośród całego zestawu korzyści tylko jedną, dwie lub trzy, które mają zostać wyeksponowane. Zbyt duża liczba promowanych korzyści może bowiem doprowadzić do ich rozmycia i ostatecznie zniweczenia pożądanego efektu w postaci klarownej pozycji produktu w świadomości konsumentów.

Warto podkreślić, że w procesie pozycjonowania produktów podstawowe znaczenie mają trzy typy informacji:

- 1) ocena podstawowych atrybutów, cech produktów należących do tej samej klasy,
- 2) opinie dotyczące istniejących marek oraz reprezentowanych przez nie atrybutów,
- 3) hierarchie atrybutów spełniających oczekiwania wobec „marki doskonałej”³⁹.

Informacje te można uzyskać dzięki przeprowadzeniu badań marketingowych, które na tym etapie mogą pomóc zorientować się z jednej strony w przyczynach konkurencyjnego działania na rynku pokrewnych firm i proponowanych przez nie produktów, a z drugiej w sposobie postrzegania konkurencyjności różnych odmian produktów proponowanych przez tę samą firmę. Uzyskane w ten sposób informacje mogą istotnie służyć lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów, trafniejszemu doborowi działań marketingowych czy podjęciu odpowiednich działań dotyczących repozycjonowania produktu (czyli zmiany miejsca produktu w świadomości klientów wobec innych konkurencyjnych produktów) zgodnie z potrzebami firmy.

³⁸ Za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing...*, s. 192–193.

³⁹ Zob. K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 222 i nast.

3. Problem doboru instrumentów działań marketingowych

Po ustaleniu celu działań marketingowych, na które — jak wcześniej zaznaczono — składa się segmentacja, wybór rynku docelowego i plasowanie oferty następuje druga zasadnicza część aktywności marketingowej, którą stanowi **wyбір kompozycji instrumentów marketingowych działań**, na co składa się: planowanie produktu, ustalenie ceny, promocja i dystrybucja. To odpowiednie ukształtowanie kompozycji instrumentów marketingowych działań, aby uzyskać efekt synergii, czyli spowodować, że końcowy efekt takiego skoordynowanego działania będzie większy niż suma poszczególnych, odrębnych, niezależnie stosowanych elementów marketingowych, zyskało w literaturze nazwę marketing *mix*. Najbardziej popularny jest opis marketingu *mix* autorstwa McCarthy'ego, który zaproponował koncepcję „czterech P”, od angielskich słów *produkt*, *price*, *place*, *promotion*, czyli produkt, cena, miejsce (sprzedaży) i promocja⁴⁰. Koncepcja „czterech P” będzie też pomocna w omówieniu roli badań marketingowych na każdym etapie planowania strategii marketingowej.

3.1. Planowanie produktu

Na planowanie produktu składa się całokształt działań związanych z kreowaniem produktu, w czym zawiera się też kreowanie jego rozwoju, stopnia standaryzacji, ustalenie asortymentu. Mieszczą się w tym również takie problemy, jak: marka towaru, opakowanie, gwarancja. Pojęcie **produkt** jest definiowane bardzo szeroko. Ph. Kotler definiuje je następująco: „[...] produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspakajając czyjeś pragnienie lub potrzebę”⁴¹. Dalej autor ten wymienia rodzaje produktów na rynku, pisząc, że dzielimy je „na dobra osobiste (np. samochody, książki), usługi (fryzjer, koncerty), osoby (Michael Jordan, Barbara Streisand), miejsca (Wenecja, Hawaje), organizacje (stowarzyszenie kardiologów, harcerstwo), idee (np. planowanie ro-

⁴⁰ Podają za: R. Niestrój: *Zarządzanie marketingiem...*, s. 15.

⁴¹ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 400.

dziny, bezpieczna jazda samochodem)”⁴². Interesującą definicję produktu podaje też T. Kramer, który stwierdza, że produkt „stanowi zespół cech, obejmujących jego wartości użytkowe, wygląd, znak towarowy, cenę oraz związaną z nimi usługę, czyli to wszystko, co z jednej strony oferuje sprzedający, z drugiej zaś kupujący może zaakceptować jako przymioty zaspokajające jego szczególne potrzeby”⁴³. Autor ten dodaje, że z powyższego stwierdzenia wynika, iż „klient oczekuje czegoś więcej niż samych cech fizycznych produktu i że nabywa on wartości użytkowe i oczekiwania związane z danym produktem lub usługą”⁴⁴. Ta definicja produktu zwraca zatem uwagę nie tylko na klienta kupującego „czysty” produkt, ale także na fakt, że kupuje on też oczekiwania i korzyści, które wiąże z danym produktem ze względu na jego wygląd, opakowanie czy znak firmowy. Tak ujęty produkt ma podstawowe znaczenie wśród instrumentów marketingowego działania, które składają się na tzw. marketing *mix* i przyjętą strategię działania firmy. W literaturze marketingowej wyróżnia się pięć poziomów produktu:

- 1) podstawowy pożytek — a więc główna przyczyna, dla której nabywca kupuje produkt,
- 2) produkt w wersji podstawowej, czyli typowa wersja produktu,
- 3) produkt oczekiwany — zbiór tych cech produktu i warunków, których oczekują nabywcy,
- 4) produkt ulepszony, czyli taki, z którym wiążą się dodatkowe korzyści, co odróżnia go też od produktów konkurencji,
- 5) produkt potencjalny — wszystkie potencjalne ulepszenia określonego produktu w przyszłości.

Rozróżnienia poziomów produktu są ważne z perspektywy badań marketingowych, które często służą modernizacji dotychczasowych produktów firmy.

Podstawowe znaczenie dla analiz rynkowych czy organizacji badań marketingowych ma klasyfikacja produktów. Klasyfikacja produktów jest też wyjściowym punktem strategii marketingowej, czyli długofalowego planowania działań firmy, przeprowadzanego w dwóch zasadniczych etapach: ustalenia docelowych zamierzeń firmy, ustalenia możliwych sposobów ich realizacji. Dwa podstawowe **kryteria klasyfikacji produktów** cytowane w literaturze marketingowej⁴⁵ to po pierwsze kryterium stopnia trwałości i materialności produktu oraz po drugie kryterium głównego typu nabywcy i przeznaczenia

⁴² Tamże.

⁴³ T. Kramer: *Podstawy marketingu...*, s. 94.

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 404–405.

nabywanego produktu. Ze względu na kryterium stopnia trwałości produktów można wyróżnić:

- towary nietrwałe — dobra, które są szybko zużywane po jedno- lub kilkakrotnym wykorzystaniu, np. papierosy, piwo, paliwo,
- dobra trwałe — rodzaje produktów, z których można korzystać wielokrotnie, np. auta, lodówki, telewizory,
- usługi, czyli działania oferowane na sprzedaż wraz z płynącymi z nich pożytkami, np. korepetycje, porady prawne, usługi fryzjerskie.

Drugie kryterium klasyfikacji towarów jest wyznaczone przez główny typ użytkownika i podstawowe przeznaczenie nabywanego dobra. Z tego względu można wyróżnić:

- towary konsumpcyjne — nabywane przez konsumenta finalnego (jest to bardzo szeroki zakres dóbr — od szczoteczki do zębów po samochód terenowy),
- towary przemysłowe — które nabywane są w celu dalszej produkcji dóbr, a więc nie znajdujące jeszcze swojego właściwego finalnego konsumenta (spektrum jest tu też bardzo szerokie — od pszenicy po silniki elektryczne).

Zarówno towary konsumpcyjne, jak i towary przemysłowe można poklasyfikować bardziej szczegółowo, a zatem i precyzyjnie. Towary konsumpcyjne można podzielić na cztery grupy:

- a) towary powszechnego użytku — nabywane często i z minimalnym wysiłkiem, np. pasta do zębów, proszek do prania, ciasto,
- b) dobra trwałego użytku — nabywane w drodze wyboru przez porównanie ich różnych parametrów, takich jak cena czy marka, np. telewizory, walizki, odzież,
- c) towary specjalistyczne — mają charakter unikatowy, istotne znaczenie mają ich cechy, często także marka, np. biżuteria, komputery, auta,
- d) towary przypadkowego zakupu — kupowane są bez uprzedniego planowania, o ich istnieniu nabywca często wcześniej nie wiedział, np. wydawnictwa encyklopedyczne, artykuły hobbystyczne⁴⁶.

Towary przemysłowe można podzielić na:

- a) dobra produkcyjne — wykorzystywane w procesie produkcji, w związku z czym stanowią one później część produktu finalnego, np. zawiasy do drzwi, lakier samochodowy,
- b) towary wspomagające — pełniące role pomocowe wobec innych, właściwych produktów finalnych, tego typu jak np. instalacje, sprzęt akcesoryjny, artykuły biurowe, usługi⁴⁷.

⁴⁶ Klasyfikacje towarów konsumpcyjnych i ich przykłady podaje za: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 262–263.

⁴⁷ Tamże, s. 263–264 (klasyfikacja towarów przemysłowych).

Występujące na rynku produkty są z sobą wzajemnie powiązane, toteż wyróżnić można ich hierarchię, która obejmuje:

1) rodzinę potrzeb, czyli potrzebę podstawową, którą dane produkty mają zaspokajać, np. piękna i gładka skóra,

2) rodzinę produktów, to znaczy wszystkie klasy produktów dążące do zaspokojenia podstawowej potrzeby, np. środki higieniczne, lekarstwa czy kosmetyki,

3) klasy produktów, to znaczy te produkty w ramach jednej rodziny produktów, które mają spójne cechy użytkowe, np. mydła o podobnie spójnym zakresie oddziaływania,

4) linie produktów, czyli produkty o podobnym działaniu, sprzedawane tym samym grupom klientów, za pomocą tych samych kanałów dystrybucji i znajdujące się w tym samym przedziale cenowym, np. mydło w kostkach dla dzieci,

5) typ produktu, łączący te elementy linii produktu, które posiadają jedną lub kilka wspólnych cech, np. mydło „Bambino”⁴⁸.

Istotny termin stosowany w analizie produktów to także asortyment produktów (czyli tzw. *product mix*). Pojęcie to oznacza „zbiór wszystkich linii produktu oraz konkretnych wyrobów oferowanych nabywcom przez producentów”. Asortyment firmy i poszczególne tworzące go linie produktu powinny być okresowo oceniane ze względu na jego zyskowość i stopień zaspokajania oczekiwań klientów. Postępowanie takie ułatwia bowiem trafniejsze decyzje dotyczące konkretnych działań marketingowych, np. związanych z wsparciem dla określonej linii produktu.

Ważną charakterystykę określonego produktu stanowi też jego marka, czyli znak towarowy stanowiący symbol firmy, który służy do odróżnienia jej produktów od produktów konkurencji, np. kosmetyków marki Nivea, Eris czy Yves Rocher. American Marketing Association definiuje markę następująco: „[...] marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr, usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”⁴⁹. Marka kojarzona jest przede wszystkim z pewnym zbiorem cech, wyrażających się głównie w jakości produktu. W istocie jednak, jak zwraca uwagę Ph. Kotler, jest to symbol o wiele bardziej skomplikowany i może posiadać aż sześć znaczeń, takich jak: kojarzące się z produktem jego cechy, dostarczane przez produkt korzyści, reprezentowane przezeń wartości, symbolizowana kultura producenta, sugerowany typ osobowości nabywcy, sugerowany rodzaj konsumenta produktu⁵⁰. Znaczenia, jakie ma

⁴⁸ Zob. T. Sztucki: *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1998.

⁴⁹ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 410.

⁵⁰ Zob. szerzej tamże, s. 410–411.

dla klienta marka produktu, są ważnym przedmiotem badań marketingowych, które sprzyjają ograniczeniu błędów w podejmowaniu decyzji dotyczącej przyjęcia określonej strategii marki. Podstawowe strategie wobec marki to:

1) rozwinięcie istniejącej już linii produktów przez wprowadzenie nowych produktów pod tą samą marką (np. wprowadzenie nowych smaków w linii jogurtu firmy Danon),

2) rozszerzenie stosowania marki na nowe kategorie produktów (np. firma Honda używa swojej marki do sprzedaży nie tylko aut, ale także innych produktów, takich jak motocykle, pługi śnieżne czy kosiarki),

3) wprowadzenie nowych marek dla rozróżnienia konkretnych produktów nawet tej samej linii (np. firma P&G jest producentem dziewięciu marek środków piorących),

4) stworzenie nowych marek dla nowych produktów (np. firma Sears wprowadziła oddzielne marki dla różnych swoich nowych produktów)⁵¹.

Decyzja dotycząca podjęcia przez firmę określonej strategii marketingowej jest bardzo poważna, bo wpływa na opłacalność przedsięwzięcia. W wypadku produkowanych przez P&G dziewięciu marek środków piorących firma odwołuje się do różnych motywów zakupów klientów, którzy preferują środki piorące z wybielaczem, proszki do prania w niskich temperaturach, proszki do kolorów itd. Dodatkowym zyskiem takiej strategii jest wykorzystanie w dystrybucji większej przestrzeni sklepowej oraz uniknięcie tzw. efektu kanibalizmu, czyli konkurowania z innymi produktami tej samej firmy, a także zwiększenie konkurencyjności własnych produktów wobec produktów innych firm.

Ważnym terminem marketingowym jest tzw. **cykl życia produktu**, czyli charakterystyka faz sprzedaży produktu, z którą wiążą się odpowiednie, odmienne problemy strategii marketingowej. Ph. Kotler zauważa, że w „większości dyskusji na temat cyklu życia produktu krzywa sprzedaży typowego produktu przyjmuje kształt litery S”⁵² (co ilustruje wykres w tabeli 3.1).

Na krzywej charakteryzującej cykl życia produktu można zaznaczyć na ogół cztery fazy:

1) wprowadzenia — okres, w którym wzrost sprzedaży nowo wprowadzonego produktu przebiega bardzo wolno, toteż potrzebna jest intensywna promocja, co pociąga za sobą wysokie koszty powodujące brak zysków (możliwe jest więc, że nowo wprowadzony produkt nie wyjdzie poza tę fazę);

2) wzrostu — nazywana też fazą rozwoju, jest czasem szybkiego wzrostu sprzedaży, nakłady poniesione w pierwszej fazie teraz powinny się zwrócić;

⁵¹ Przykłady podano za Ph. Kotler, tamże, s. 416–419.

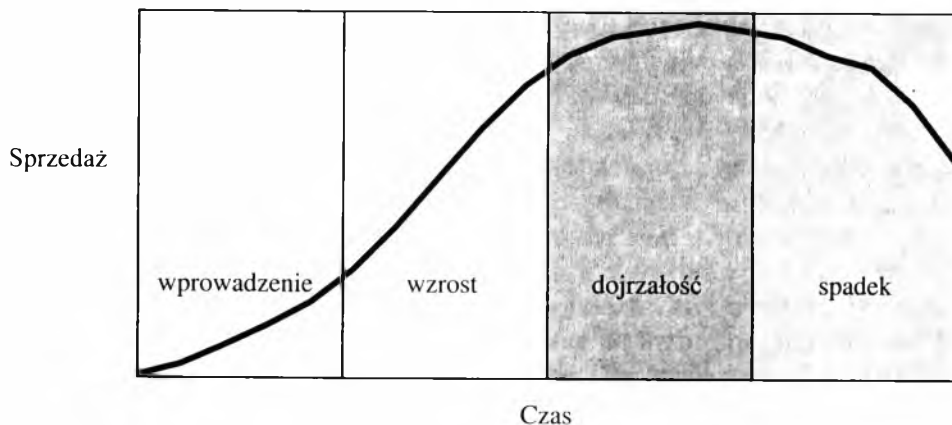
⁵² Tamże, s. 329.

3) dojrzałości — następuje dalszy wzrost sprzedaży, choć nie jest on już tak szybki jak w fazie rozwoju, a ponadto następuje stabilizacja zysków pomimo pojawienia się produktów konkurencyjnych;

4) spadku — nazywana też fazą starzenia się, następuje wówczas, gdy dochodzi do obniżenia wysokości sprzedaży i zysków.

Tabela 3.1

Podsumowanie cech charakterystycznych cyklu życia produktu, celów i strategii



Cechy charakterystyczne

Sprzedaż	niska	gwałtowny wzrost	maksymalne obroty	spadek
Koszt	wysoki na jednego odbiorcę	przeciętny na jednego odbiorcę	niski na jednego odbiorcę	niski na jednego odbiorcę
Zyski	ujemne (strata)	rosnące	wysokie	malejące
Odbiorcy	innowatorzy	wcześnie akceptujący produkt	typowa większość	konserwatyści
Konkurenci	niewielu	rosnąca liczba	ustabilizowana liczba zaczynająca spadać	malejąca liczba

Cele marketingowe

Sprzedaż	stworzenie świadomości istnienia produktu i wzbudzenie chęci spróbowania	maksymalizacja udziału w rynku	maksymalizacja zysku przy równoczesnej ochronie udziału w rynku	zmniejszenie nakładów i maksymalne wykorzystanie marki
----------	--	--------------------------------	---	--

Strategie

Produkt	oferowanie podstawowego produktu	rozszerzenie oferty produktu, usługi gwarancyjne	różnicowanie marek i modeli	eliminacja słabych produktów
Cena	wysoka narzut na koszty	penetracja rynku	dorównująca lub niszcząca konkurencję	obniżenie ceny
Dystrybucja	tworzenie selektywnej dystrybucji	tworzenie intensywnej dystrybucji	tworzenie bardziej intensywnej dystrybucji	postępowanie selektywne eliminacja nierentownych punktów sprzedaży
Reklama	budowa świadomości istnienia produktu wśród wcześniej akceptujących produkt i sprzedawców	tworzenie świadomości i zainteresowania na rynku masowym	nacisk na różnice między markami i korzyści	ograniczenie do poziomu niezbędnego dla utrzymania lojalnych odbiorców
Promocja sprzedaży	stosowanie silnej promocji sprzedaży dla wzbudzenia chęci spróbowania	zmniejszenie w celu osiągnięcia korzyści z silnego popytu konsumpcyjnego	wzrost w celu zachęcenia do zmiany marki	zmniejszenie do minimalnego poziomu

Źródło: Opracowano na podstawie: Ch. R. Wasson: *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*. Austin, TX: Austin Press 1978; J. A. Weber: *Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles*. „Long Range Planning” 1976, october, s. 12–29; P. Doyle: *The Realities of the Product Life Cycle*. „Quarterly Review of Marketing” 1976, s. 1–6, za: Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. 7. Warszawa: FELBERG SJA 1999, s. 346

Istotą problematyki cyklu życia produktu jest pogląd, że każdy okres cyklu wymaga zastosowania innej strategii, co syntetycznie ujęto tu za Ph. Kotlerem w tabeli 3.1. Z punktu widzenia roli i zadań socjologa należy podkreślić znaczenie badań marketingowych w trafnym podjęciu decyzji dotyczącej strategii marketingowej adekwatnej do cyklu życia produktu i potrzeb rynku. Jak pisze T. Kramer, przedsiębiorstwo „zawsze stoi przed problemem: czy utrzymać dotychczasowy produkt, czy go modyfikować i próbować z nim dalszej ekspansji na rynku za pomocą różnych środków strategii marketingowej, czy też zrezygnować z tego produktu i zastąpić go nowym”. Aby zmniejszyć ryzyko złej decyzji, należy przeprowadzić badania marketingowe, które pozwolą dać odpowiedź na wiele istotnych problemów, dotyczących na przykład tego, czy rzeczywiście potrzebny jest nowy produkt, jakie cechy zdaniem konsumentów powinien on posiadać, jakie potrzeby i oczekiwania zaspokajać, jakie segmenty rynkowe będą nim najbardziej zainteresowane. Należy przy tym pamiętać, że postawienie konkretnego problemu badawczego i opracowanie badań marketingowych jest każdorazowo uwarunkowane potrzebami określonej firmy i jej sytuacją rynkową oraz rodzajem analizowanego produktu.

Szczególnie istotne znaczenie w działalności marketingowej przedsiębiorstwa ma proces rozwoju nowego produktu, bo — jak wskazują doświadczenia wielu firm — często proces ten kończy się niepowodzeniem (co może mieć też poważne skutki finansowe dla rentownego funkcjonowania całej firmy). Wśród przyczyn fiaska wprowadzania nowych produktów wymienia się przede wszystkim takie przyczyny, jak: brak badań dotyczących określenia specyficznych potrzeb i oczekiwań klientów wobec produktów, niska jakość nowo wprowadzanego produktu w stosunku do jego prototypu (wyprodukowanego z dużo większą starannością), niewłaściwy czas wprowadzania produktu na rynek, złe wdrażanie instrumentów działań marketingowych, nieistotne cechy wyróżniające nowy produkt wobec produktów już istniejących na rynku. W związku z tym właśnie, że z jednej strony występuje duże ryzyko niepowodzeń wprowadzenia nowego produktu, a z drugiej strony — uwarunkowana rynkowo konieczność wprowadzania nowego, znaczące na rynku firmy (m.in. wspomniana wcześniej P&G) podejmują działania przygotowujące wejście produktów na rynek i rozpoczynające cały proces rozwoju nowego produktu. W procesie rozwoju nowego produktu można wydzielić następujące etapy:

- 1) opracowanie strategii rozwoju nowego produktu, mającej na celu identyfikację rynków docelowych dla nowych produktów przez ocenienie słabych i silnych stron firmy w zakresie jej rynku oraz oferowanych przez nią produktów (służyć temu mogą badania dotyczące potrzeb i preferencji klientów, przy czym cel badań jest ustalany w zależności od konkretnych potrzeb firmy i ich uwarunkowań rynkowych);

- 2) tworzenie pomysłów — etap szukania i opracowywania pomysłów na produkty potencjalne, jest to zadanie zarówno działów badawczo-rozwojowych, jak i działów marketingowych, np. zbieranie skarg i opinii klientów w sprawie ulepszenia produktu, badania marketingowe typu fokus, badania przyczyn popularności produktów konkurencyjnych,

- 3) kwalifikacja i ocena — ten etap ma na celu wyodrębnienie dobrych pomysłów, czemu służyć mają wybrane kryteria kwalifikacji czy punktowe systemy oceny pomysłów,

- 4) analiza ekonomiczna — skomplikowany proces identyfikacji cech produktu, związanej z nim strategii marketingowej oraz prognozy finansowej, służą temu analizy typu produkcyjnego, prawnego, finansowego, marketingowego oraz ocena rentowności całego przedsięwzięcia,

- 5) opracowania prototypu — czas wyprodukowania prototypu i poddania go testom laboratoryjnym i konsumenckim,

- 6) testowanie rynkowe — w tym etapie następuje weryfikacja produktu i strategii marketingowej w ograniczonej skali na rynku, do czego wykorzystywane są takie metody, jak symulacyjne rynki próbne bądź wybrane rzeczywiste rynki próbne,

7) komercjalizacja — ostatni etap wdrażania, kiedy produkt jest włączany do produkcji i dystrybucji w pełnej skali, następuje regionalne wprowadzanie produktu oraz jego pozycjonowanie⁵³.

Z powodzeniem nowego produktu na rynku ściśle związane są badania marketingowe i znajomość potrzeb rynku. Z problemem tym wiąże się też wiedza dotycząca zachowań klientów i ich reakcji na nowe produkty. Podejmowane są więc próby klasyfikacji klientów według kryterium reagowania na innowacje i akceptacji nowości. Tradycyjnie w literaturze marketingowej wyróżnia się:

a) pionierów, czyli stosunkowo wąską zbiorowość tych klientów, którzy są skłonni do ryzyka i chętnie zapoznają się z nowościami, nawet jeśli działania promocyjne nie były skierowane bezpośrednio do nich,

c) rozważnych, czyli konsumentów, którzy oczekują informacji o nowym produkcie i wskazówek dotyczących jego charakterystyk, ale stosunkowo łatwo akceptują nowości,

d) ostrożnych, stosunkowo dużą grupę konsumentów, którzy akceptują nowe produkty dopiero po ugruntowaniu się ich pozycji na rynku,

e) biernych, podobnie liczną grupę konsumentów, którzy zachowują się sceptycznie wobec nowości i akceptują je dopiero po ich akceptacji przez ogół nabywców,

f) konserwatystów, konsumentów zachowujących się zachowawczo, na ogół w starszym wieku, akceptujących zmiany i nowości z dużym opóźnieniem w stosunku do innych.

Ważna jest też znajomość czynników psychospołecznych, wpływających na zachowanie konsumenta. Wśród czynników psychologicznych kształtujących zachowanie wymienia się: rodzaj osobowości, sposób uczenia się, proces podejmowania decyzji, motywację. Szczególnie interesujące z punktu widzenia socjologa są społeczne uwarunkowania postępowania konsumentów, zwłaszcza takie czynniki, jak: ukształtowana w procesie socjalizacji hierarchia wartości, reprezentowane postawy i przekonania konsumentów ukształtowane pod presją otoczenia i pod wpływem grup odniesienia (zwłaszcza rodziny), wpływ własnej pozycji i warstwy społecznej na podejmowane decyzje.

Współcześnie w strategii marketingowej przedsiębiorstwa wzrasta znaczenie opakowania produktu. Spełnia ono bowiem nie tylko funkcje zabezpieczająco-ochronne oraz informacyjne, ale także promujące produkt wskutek ułatwienia identyfikacji jego rodzaju i marki oraz podkreślenia jego atrakcyjności, co ma istotne znaczenie w konkurencyjnej walce rynkowej. Klasycznym przykładem rynkowego znaczenia opakowania jest charakterystyczny kształt ośmio-

⁵³ Podaję za K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 272–286; zob. też Ph. Kotler: *Marketing...*, rozdz. 13: *Rozwój, testowanie i wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek*.

uncyjowej butelki coca-coli. Strategia powrotu do tej tradycyjnej szklanej butelki (zamiast opakowań w aluminiowych puszkach lub dużych butlach plastikowych) przyczyniła się też do wzrostu sprzedaży tego produktu na całym świecie o około 8%, a w Japonii i w Hiszpanii nawet o około 23 i 30%⁵⁴. Inny równie wyrazisty przykład wzrostu roli opakowania to popularne współcześnie w Polsce tzw. jajko-niespodzianka (Kinder Surprise), które funkcjonuje nie tylko jako czekoladka, ale też jako zabawka. Poza tym należy podkreślić dwa światowe trendy w dziedzinie opakowań — zwracanie uwagi na problemy ponownego wykorzystania opakowań i ochrony środowiska naturalnego oraz na znaczenie zdrowotne i bezpieczeństwo użytkowania opakowań, co związane jest także z rozwojem tzw. marketingu strategicznego.

Coraz większe znaczenie w ocenie konkurencyjności produktów ma związana z nimi gwarancja, czyli zakres odpowiedzialności producenta za zgodne z przeznaczeniem działanie produktu. Gwarancja ma istotne znaczenie w ocenie produktów przez konsumentów, stanowi zatem nie tylko zabezpieczenie przed ewentualnymi ukrytymi wadami produktu, ale także nowy element wzbogacający jego rynkową konkurencyjność i będący źródłem marketingowych korzyści.

3.2. Ustalanie cen

Cena stanowi najbardziej elastyczny instrument marketingowych działań, bo stosunkowo łatwo można ją zmienić, podczas gdy zmiana samego produktu czy kanałów jego dystrybucji lub sposobów jego promocji jest już dużo bardziej skomplikowana. Trzeba zauważyć, że planowanie cen stanowi jedno z najbardziej odpowiedzialnych zadań polityki marketingowej i polityki finansowej firmy, bo ceny produktów są bezpośrednio sprzężone z ekonomiczną kondycją i rentownością całej firmy, a błędna decyzja cenowa może wywołać bardzo niepożądane skutki. Syntetycznie znaczenie ceny w kompozycji marketingowej organizacji ujmuje J. Altkorn, który wymienia cztery sytuacje strategiczne firmy:

1) strategia opanowana przez cenę — cena pełni priorytetową funkcję, a inne instrumenty działań marketingowych są jej podporządkowane, np. przyjęcie zasady „duży obrót — niski zysk jednostkowy” pozwala na uniknięcie kosztownych kanałów dystrybucji czy kosztownej promocji;

⁵⁴ Dane na podstawie J. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 314.

2) strategia zdominowana przez inny instrument marketingu — firma przypisuje priorytetową funkcję innemu instrumentowi działań marketingowych, np. w wyszukanej promocji produktów wysokiej jakości, przeznaczonych dla docelowego rynku ekskluzywnych nabywców, ustalanie niskich cen i dokonywanie przecen jest niestosowne;

3) strategia bez udziału polityki cenowej — obejmuje wypadki ustalania ceny w sposób urzędowy lub wyznaczony rynkowymi stosunkami konkurencji;

4) strategia bez dominującego instrumentu marketingu — wymaga silnej koordynacji działań wszystkich instrumentów marketingowych w celu osiągnięcia przewagi nad produktami konkurencji⁵⁵.

Cena jest zatem wpisana w strategię marketingową firmy, na co oczywiście ma też wpływ sama kondycja finansowa firmy oraz rodzaj produktu i związanego z nim rynku docelowego. Cenę można zdefiniować jako „cokolwiek, z czego trzeba zrezygnować w zamian za nabycie produktu”⁵⁶, przy czym należy przyjąć, że współcześnie ceny są wyrażane w „jednostkach pieniężnych, które trzeba zapłacić w momencie dokonania zakupu lub w czasie późniejszym przy zakupach ratalnych”⁵⁷.

Na ostateczną wysokość ceny wpływa wiele czynników, jednak ogólnie rzecz ujmując podstawowe znaczenie przypisać można trzem elementom:

- a) popytowi produktu na rynku,
- b) całościowym kosztom wytworzenia i dystrybucji produktu,
- c) cenie produktów konkurencyjnych (w tym też cenie substytutów).

Podstawowym celem ustalenia optymalnej dla firmy ceny jest więc ustalenie jej w ten sposób, by osiągnąć w dalszej lub bliższej przyszłości zamierzone zyski zgodnie z ogólną strategią działalności firmy. Procedurę ustalania cen w literaturze marketingowej szerzej omawia się z uwzględnieniem jej sześciu etapów, którymi są:

1) wybór priorytetów marketingowych, a więc ustalenie celów polityki cenowej i określenie ich ograniczeń,

2) oszacowanie popytu i przychodu,

3) określenie relacji między kosztami, wielkością produkcji i sprzedaży,

4) analiza cen konkurencji w odniesieniu do produktów własnych,

5) ustalenie metod wyboru i przybliżone określenie ceny katalogowej,

6) ostateczny wybór cen i skorygowanie ich z innymi elementami marketingu *mix*⁵⁸.

Pierwszy etap ustalania cen to określenie celów strategii cenowej, na co wpływa także przeprowadzenie segmentacji, wybór rynku docelo-

⁵⁵ Zob. *Podstawy marketingu...*, s. 192–193.

⁵⁶ T. Sztucki: *Encyklopedia...*, s. 49.

⁵⁷ Tamże, s. 50.

⁵⁸ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, rozdz. 19: *Tworzenie programów i strategii cenowych...*

wego oraz analiza plasowania produktów polityki marketingowej w zakresie cen. Ustalając cenę produktu, firma może dążyć do osiągnięcia jednego z takich celów, jak:

a) przetrwanie — określenie jako priorytetu samego przetrwania firmy, a nie np. zysków (w tym celu ceny mogą być ustalone na niskim poziomie),

b) maksymalny zysk bieżący — takie ustalenie cen, które przy określonym szacowanym popycie i kosztach mają przynieść największe zyski bieżące,

c) maksymalny przychód bieżący — firma decyduje się na bieżące zmaksymalizowanie przychodów, a nie zysku,

d) maksymalny wzrost sprzedaży — jako priorytet firma przyjmuje jak największy wzrostu udziału sprzedawanych na rynku produktów (czemu służą mają tzw. ceny penetracyjne),

e) „zbieranie śmietanki” (*skimming*) — koncentracja rynkowa na segmencie najbardziej zasobnych klientów, czemu sprzyja ustalenie bardzo wysokich początkowych cen,

f) strategia najwyższej jakości — priorytetem jest zapewnienie klientom produktów wysokiej jakości, czemu odpowiadać ma adekwatnie wysoka cena⁵⁹.

Należy zwrócić uwagę, że istnieją też inne strategiczne cele polityki rynkowej, co ma znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia nie z organizacjami nastawionymi bezpośrednio na zysk, ale z organizacjami typu *non-profit* czy organizacjami administracji państwowej finansowanymi przez budżet. W wypadku takich organizacji jak szkoły, szpitale, sądy czy policja możliwe jest dążenie do pokrycia części lub całości kosztów, ale trudno przecież bezpośrednio je wyceniać. Takie wartości, jak zdrowie, bezpieczeństwo, sprawiedliwość, są zresztą odbierane jako bezcenne.

W drugim etapie ustalania cen, w którym następuje określenie popytu i związanego z nim zysku, dąży się do oszacowania przychodów firmy przy określonym popycie produktów. Ważne narzędzie ekonomiczne finansowych analiz stanowi tzw. krzywa popytu, która wskazuje, jaką ilość produktów konsumenci są skłonni nabyć po określonej cenie. Krzywą popytu można próbować ustalić na podstawie badań marketingowych mających formę badań ankietowych, które ukazują predyspozycje klientów do nabywania określonego produktu w zależności od jego ceny. Badania tego typu mogą być też przeprowadzane w formie eksperymentu lub obserwacji, przy czym każda z zastosowanych metod czy technik ma inne walory, wobec czego może być bardziej pożądana przez zleceniodawcę⁶⁰. Ważny problem na

⁵⁹ Tamże, s. 450–452.

⁶⁰ Zob. S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE 1995, rozdz. 4: *Metody zbierania danych ze źródeł wtórnych i pierwotnych*; zob. E. Duliniec: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWN 1999, rozdz. 1: *Badania marketingowe — funkcje w przedsiębiorstwie, proces badawczy, źródła danych*.

tym etapie stanowi też poznanie i zrozumienie czynników składających się na wrażliwość cenową potencjalnych nabywców. Ph. Kotler wymienia następujące czynniki charakteryzujące wrażliwość cenową:

„1. Efekt wartości unikatowej; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, im bardziej unikatowy jest produkt.

2. Efekt świadomości istnienia substytutów; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy są mniej świadomi istnienia substytutów.

3. Efekt trudnego porównania; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy nie mogą porównać jakości z substytutami.

4. Efekt globalnych wydatków; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, im mniejszą część ich dochodu stanowi wydatek na dane dobro.

5. Efekt końcowego pożytku; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, im mniejszy jest wydatek w stosunku do całkowitego kosztu zakupu dobra finalnego.

6. Efekt podzielonych wydatków; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, jeżeli część kosztów jest ponoszona przez kogoś innego.

7. Efekt utopionych pieniędzy; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy produkt jest używany wraz z innymi zakupionymi wcześniej.

8. Efekt relacji jakości do ceny; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy zakładają, że produkt jest wyższej jakości, dodaje prestiżu lub jest bardziej ekskluzywny.

9. Efekt zapasów; nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, kiedy nie mogą przechowywać produktu”⁶¹.

Wrażliwość cenowa nabywców wpływa na zjawisko nazywane elastycznością cenową popytu. Cenową elastyczność popytu oblicza się, dzieląc procentową zmianę popytu przez procentową zmianę ceny⁶². W literaturze ekonomicznej wskazuje się, że bardziej elastyczne cenowo są te produkty, które mają więcej substytutów (np. masło), oraz te produkty, które nie są uważane za niezbędne (a więc nie stanowią produktów pierwszej potrzeby, np. bilety do kina), a także te produkty, które wymagają od nabywców relatywnie dużej zapłaty w stosunku do dochodów (w Polsce takie firmy, jak Daewoo, Fiat czy Opel, stosują różnego typu promocje w celu obniżenia ceny, co istotnie wpływa też na kształtowanie się popytu na ich produkty)⁶³.

W trzecim etapie kładzie się nacisk na określenie relacji między całością kosztów związanych z wytworzeniem produktu a wielkością sprzedaży produktu i wynikającym stąd zyskiem firmy. Złożone analizy ekonomiczne powinny określić przede wszy-

⁶¹ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 453.

⁶² Obszerniejsze wyjaśnienia zob. tamże, s. 454.

⁶³ Podaje za J. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 364.

skim tzw. próg rentowności, to znaczy wskazać, od jakiej wielkości produkcji i sprzedaży produktów realizowany jest zysk firmy. W tym celu firma analizuje swoje *koszty całkowite*, a więc całość wydatków (kosztów) związanych z procesem produkcji i marketingu produktu. Na koszty całkowite składają się koszty stałe i jednostkowe koszty zmienne. *Koszty stałe* są niezależne od wielkości produkcji i sprzedaży, zawiera się w nich stałe nakłady firmy, takie jak czynsz, ogrzewanie, ubezpieczenia. *Jednostkowe koszty zmienne* są uzależnione od wysokości produkcji. Średni koszt jednostkowy może do pewnego poziomu spadać wraz ze wzrostem produkcji i sprzedaży, co przede wszystkim stanowi przedmiot ekonomicznych analiz i doskonalenia wydajności pracy (w tym nie tylko doskonalenia wydajności maszyn, ale i lepszej organizacji pracy ludzi). Ekonomiczna analiza szacowania kosztów, oparta też na tzw. krzywej doświadczenia⁶⁴, wpływa istotnie na marketingową strategię cenową, wyrażającą się np. w możliwości agresywnego obniżania cen w celu prowadzenia konkurencyjnej walki lub nawet wyeliminowania z rynku produktów konkurencyjnych. Ustalenie cen na podstawie krzywej doświadczenia (uczenia się) wiąże się jednak z pewnym ryzykiem rynkowym, bo przykładowo zbyt niska cena może spowodować nieoczekiwany spadek sprzedaży, związany z obawą konsumentów o jakość produktu. Inna metoda ustalania cen, która ma właśnie obniżyć rynkowe ryzyko podejmowanych decyzji cenowych, jest stosowana przez Japończyków. Została nazwana metodą kosztu docelowego. Podkreśla ona znaczenie badań rynku i ustalania cen na podstawie badań, jak nowy produkt plasuje się w oczach konsumentów i jakie atrybuty tego produktu są szczególnie pożądane. Stosując metodę kosztu docelowego, należy koncentrować się na określeniu kosztów „już na etapie planowania i projektowania, zamiast zmieniać poziom po wprowadzeniu produktu na rynek”⁶⁵.

Kolejny etap w ustalaniu ceny to analiza cen konkurencji, która służy jako wyznacznik ukształtowania cen własnych oraz zaakceptowania adekwatnej rynkowo strategii marketingowej. Etap ten ma charakter analiz ekonomicznych, ale i tu badania marketingowe mogą być pomocne w kwestii postrzegania cen i atrybutów produktów konkurencyjnych. Ponadto ważne jest przeanalizowanie nie tylko potencjalnych reakcji konsumentów, ale także reakcji rynkowych konkurentów.

Bardzo złożony charakter ma etap piąty, w którym docelowo dąży się do ustalenia konkretnego poziomu ceny przez wybór określonej metody ustalania cen. Ph. Kotler podaje następujące metody ustalania cen:

- a) narzutu na koszty,
- b) docelowego zysku,

⁶⁴ Obszerniejsze wyjaśnienia zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 455.

⁶⁵ Tamże, s. 456.

- c) postrzeganej wartości,
- d) ustalania według wartości,
- e) ustalania za pomocą naśladownictwa,
- f) przetargu utajnionego.

Metoda narzutu na koszty (*markup pricing*) polega na analizie kosztów produkcji i marketingu oraz dodaniu do nich pewnej kwoty, mającej poza pokryciem kosztów ogólnych przynieść też planowany zysk. Popularność tej metody uwarunkowana jest trzema podstawowymi czynnikami:

- producenci mają łatwy dostęp do informacji dotyczących całościowych kosztów produktu,
- stosowanie tej metody przez wszystkie firmy z określonej branży powoduje, że konkurencja cenowa jest niewielka,
- zarówno sprzedający, jak i kupujący uznają tę metodę za uczciwą.

Przykładem wykorzystania tego rodzaju metody jest m.in. wprowadzona przez Philipsa cena na odtwarzacze płyt wizyjnych⁶⁶.

Metoda docelowego zysku jest także związana z analizą kosztów, ale z ukierunkowaniem na osiągnięcie docelowej stopy zysku od zainwestowanego kapitału (ROI, z ang. *return-on-investment*). Wymaga ona określenia wielkości docelowego zysku, według którego ustala się poziom cen produktu, co ma też pozwolić ten zysk wypracować przy określonym założonym popycie, chociaż nie uwzględnia się tu analizy cen konkurencji i związanej z tym elastyczności popytu. Metoda ta jest stosowana m.in. przez General Motors do określania cen na samochody dla osiągnięcia ROI rzędu 15–20%⁶⁷.

Coraz bardziej popularne staje się ustalanie cen na podstawie metody postrzeganej wartości. Priorytetową rolę w tej metodzie odgrywa postrzegana przez klienta wartość produktu, której podporządkowane są inne czynniki, takie jak koszty czy konkurencja. Aby ustalić cenę postrzeganej przez klienta wartości potrzebne są, oczywiście, badania rynku poświęcone problematyce ceny, jaką kupujący jest skłonny za dany produkt zapłacić. W badaniach tych można oprzeć się na bezpośrednich, konkretnych próbach wyceny produktu oraz na próbach pośrednich, takich jak analiza zbioru punktów, jakie można produktowi przypisać⁶⁸.

⁶⁶ Tamże, s. 458; zob. poza tym podane tu też narzuty na cenę stosowane w supermarketach, np. 9% na produkty dla niemowląt, 27% na żywność suchą i warzywa, do 50% na kartki z pozdrowieniami.

⁶⁷ Tamże.

⁶⁸ Empiryczne studium dziewięciu technik stosowanych przez firmy zawiera artykuł: J. C. Anderson, D. C. Jain, P. K. Chintagunt: *Customer Value Assessment in Business Markets: Astate-of-Practice Study*. „Journal of Business-to Business Marketing” 1993, Voll (1), s. 3–29, podaje za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 461. W literaturze socjologicznej analogiczne problemy są omawiane w związku z budową narzędzi badawczych, zob. np. Th. W. Mangione: *Ankietywanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*. Warszawa: PWN 1999.

Kolejna metoda to ustalanie cen według wartości produktu (*value pricing*). Nie wymaga ona już badań opinii klientów w sprawie ceny, jaką są skłonni zapłacić za określony produkt, ale zakłada za to, że „cena powinna być ustalona na takim poziomie, żeby oznaczała znakomity interes dla klienta”⁶⁹. Jako przykład tego rodzaju wyceny można podać zastosowaną przez Toyotę wycenę lexusa⁷⁰.

W ustalaniu ceny metodą naśladownictwa największe znaczenie mają ceny produktów konkurencyjnych, które są ważniejsze niż pozostałe czynniki kształtowania cen, takie jak popyt, koszty czy zysk. W tym kontekście możliwe są też trzy sytuacje cenowe, bo firma może zażądać więcej, mniej lub tyle samo co konkurencja. Typowym przykładem produktu o cenie ustalonej powyżej cen konkurencyjnych jest zegarek firmy Rolex⁷¹. Częstą praktyką producentów towarów niemarkowych jest dla odmiany ustalanie cen niższych od konkurencyjnych produktów stanowiących rynkowy punkt odniesienia. W kontekście tej metody ustalania cen podaje się też czasem stosowaną przez firmy strategię tzw. lidera strat, czyli firmy obniżającej cenę dla celów promocyjnych, np. supermarkety HIT sprzedawały w Polsce cukier po istotnie niższej cenie właśnie po to, aby przyciągnąć klientów⁷².

Szczególnym rodzajem ustalania cen jest przetarg utajniony, który ma miejsce w przypadku konkurowania firm o kontrakt i dostęp do rynku. Podstawą ustalania cen jest tu wypadkowa dwóch tendencji, a więc z jednej strony analiza kosztów własnych, a z drugiej konieczność podania atrakcyjniejszych warunków cenowych niż warunki konkurencji. Jest to metoda stosowana w wypadku ubiegania się firm o różnego typu kontrakty w przetargach utajnionych.

Ostatnim etapem w planowaniu ceny jest wybór ostatecznej ceny końcowej oraz dostosowanie jej do potrzeb rynku. Ważny problem stanowi tu wdrożenie ceny w najbardziej efektywny psychologicznie sposób, skoordynowanie jej z innymi elementami marketingu *mix*, upewnienie się, że cena ta dobrze się wpisuje w całościową strategię firmy oraz jest aprobowana przez otoczenie społeczno-prawne firmy w postaci np. władz, dostawców, sprzedawców. W aspekcie efektywności psychologicznej zwraca się uwagę na znaczenie ceny jako wskaźnika jakości produktu i potencjalnych reakcji klientów na zmiany cen oraz na odpowiedni czas wdrożenia cen. W ramach strategii adaptacji cen Ph. Kotler wymienia:

a) zróżnicowanie geograficzne — czyli decyzję dotyczącą zróżnicowania cen w zależności od różnic między regionami i krajami,

⁶⁹ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 460.

⁷⁰ Tamże, s. 460.

⁷¹ S. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 388.

⁷² Tamże.

b) rabaty i upusty cenowe — uzależniające cenę od szybkości zapłaty (*cash discount*), wielkości sprzedaży (rabaty ilościowe), dodatkowej funkcji podejmowanej przez kanały dystrybucji (rabaty handlowe), sezonu sprzedaży (rabaty sezonowe), dostarczenia starego produktu w zamian (*trade-in allowances*),

c) ceny promocyjne — stanowiące czasowe wyznaczenie niższej ceny, które może przybierać taką postać, jak sprzedaż ratalna na niski procent, dodatki gwarancyjne i usługowe do właściwego produktu, obniżki ze względu na specjalne okazje,

d) dyskryminację cenową — czyli stosowanie zróżnicowanych cen w zależności od rodzaju segmentu rynkowego, formy produktu, *image* produktu czy miejsca i czasu sprzedaży, np. niższe opłaty stosowane przez muzea dla uczniów i studentów,

e) zarządzanie cenami całego asortymentu produktów — oparte na poszukiwaniu takiego układu wyceny, który zmaksymalizuje zyski dla całości asortymentu, przybierające postać np. ofert wiązanych, decyzji o przedziałach cenowych dla poszczególnych produktów w linii, wyceniania akcesoriów dodatkowych, wyceniania produktów ubocznych.

Firma dysponuje zatem wieloma możliwościami, aby odpowiednio dostosować cenę do warunków rynkowych, a od tego, jaką decyzję w tym zakresie podejmie, w istotnej mierze zależy też jej sukces rynkowy.

3.3. Problemy promocji

Znaczenie promocji rynkowej towarów rośnie wraz z rozwojem konkurencyjnej gospodarki rynkowej, w której nie wystarczają już same walory produktów oraz ich atrakcyjna cena, bo coraz większego znaczenia nabiera dostęp klientów do informacji i wiedzy zarówno o występowaniu produktów, jak i o ich przewadze nad produktami konkurencyjnymi. **Promocję** można określić ogólnie jako politykę komunikacji lub „komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem”⁷³. Nazwa pochodzi od łacińskich wyrazów *promotio*, *promovere*, co oznacza ‘poparcie’, ‘posuwanie naprzód’⁷⁴. Podstawowe elementy składające się na proces komunikacji, takie jak: nadawca, kodowanie, kanał przekazu, odkodowanie, odbiorca, szumy informacyjne czy sprzężenie zwrotne, są socjologom dość dobrze znane i nie wymagają tu wyjaśnień.

⁷³ *Podstawy marketingu...*, s. 286.

⁷⁴ Podają za: T. Sztucki: *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*. Wyd. 3. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1999, s. 17.

Podobnie rzecz się ma z problemem zakłóceń i barier komunikacyjnych⁷⁵. Na **promocję rynkową** traktowaną jako proces marketingowej komunikacji firmy z otoczeniem składają się cztery podstawowe narzędzia:

- 1) reklama,
- 2) sprzedaż osobista,
- 3) promocja sprzedaży (zwana też promocją dodatkową),
- 4) *public relations*.

Tak złożona kompozycja narzędzi promocji rynkowej nazywana jest w literaturze marketingowej „*mix* promocyjny” (z ang. *promotion mix*) lub „mieszanka promocyjna”⁷⁶. Podstawowe narzędzia promocji marketingowej zostaną dalej omówione.

W procesie skutecznej marketingowej komunikacji firmy z otoczeniem można wyróżnić następujące etapy:

1) identyfikacja docelowego audytorium — czyli określenie docelowych odbiorców przekazu (ich stopnia wiedzy i akceptacji produktu oraz sposobu jego postrzegania),

2) określenie celu komunikacji promocyjnej — czyli sprecyzowanie rodzaju pożądanej reakcji audytorium na promocję (można dążyć do wywołania u klientów głównie reakcji poznawczych, uczuciowych lub behawioralnych, mając nadzieję, że to skłoni ich następnie do zakupu produktu⁷⁷),

3) przygotowanie właściwego projektu przekazu — stanowi ono proces właściwego tworzenia przekazu, co wymaga rozwiązania takich problemów, jak treść przekazu i jego struktura oraz rodzaj symboli przekazu i jego nadawcy,

4) wybór kanałów komunikacji promocyjnej — podjęcie decyzji dotyczącej podstawowych kanałów komunikacji promocyjnej (jest to przede wszystkim decyzja dotycząca preferencji kanałów osobistych opartych na bezpośredniej komunikacji, jak w sprzedaży osobistej, lub preferencja kanałów nieosobistych, wykorzystywanych np. w reklamie),

5) ustalenie budżetu promocji — ustalenie funduszy przeznaczonych na promocję (mogą temu służyć różne metody, np. metoda procentu od wielkości sprzedaży, metoda naśladowania konkurencji),

⁷⁵ Zob. K. Łęcki, A. Szóstak: *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” 1999.

⁷⁶ Zob. *Podstawy marketingu...*; B. Kwarcia: *Co trzeba wiedzieć o reklamie*. Wyd. 2. rozszerzone. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999.

⁷⁷ Co odzwierciedlać mają też różne modele psychologicznego oddziaływania promocji, np. model AIDA, zgodnie z którym przekaz powinien zwrócić uwagę, zainteresować, pobudzić pragnienie i skłonić do działania (skrót z ang. *Attention* — uwaga, *Interest* — zainteresowanie, *Desire* — pożądanie, *Action* — działanie); zob. *Podstawy marketingu...*, rozdz. 9.3.2.: *Psychologiczne podstawy oddziaływania reklamy*.

6) decyzje dotyczące mixu promocyjnego — sprowadzające się do adekwatnego do potrzeb rynkowych wyboru proporcji między poszczególnymi narzędziami promocyjnego mixu,

7) zarządzanie właściwym procesem komunikacji promocyjnej — podkreśla się tu rolę zintegrowanego procesu marketingowej komunikacji (z ang. *integrated marketing communication*), czyli faktycznej zwartości planowanej komunikacji marketingowej przebiegającej na podstawie różnych narzędzi (takich jak: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży czy *public relations*),

8) ocena uzyskanych rezultatów — czyli sprawdzenie, czy osiągnięte zostały założone cele (i związane z tym ewentualne korekty bądź kontynuacje udanych wcześniejszych projektów)⁷⁸.

Warto nieco więcej uwagi poświęcić etapowi wyboru proporcji poszczególnych narzędzi promocji i sposobom ich ustalania. Wśród czynników mających wpływ na ustalenie proporcji poszczególnych komponentów składających się na mix promocyjny wyróżniono:

a) rodzaj rynku — czyli różne kategoryzacje potencjalnych nabywców, najczęściej wymienia się tu rynki konsumenckie (wymagające w hierarchii znaczenia narzędzi promocyjnych: reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej i *public relations*) oraz rynki przemysłowe (dla których największe znaczenie mają kolejno sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, reklama i *public relations*),

b) strategię tłoczenia (*push*) kontra strategię ssania (*pull*) — czyli rodzaj stosowanej przez firmy strategii, przy czym strategia ssania, kierująca swoją promocję mix bezpośrednio do konsumenta docelowego, preferuje raczej reklamę, a strategia tłoczenia, kierująca swoją promocję mix w sposób pośredni (tj. przez kanały dystrybucji) do klienta docelowego, preferuje raczej sprzedaż osobistą czy promocję sprzedaży,

c) etap gotowości nabywcy — uzależniającej proporcję poszczególnych narzędzi promocji od faz gotowości klientów do nabycia produktu (reklama i *publicity* są szczególnie ważne w fazie budowania świadomości klienta, w fazie zrozumienia największe znaczenie ma reklama i sprzedaż osobista, w fazie przekonywania zdecydowanie najlepiej sprawdza się sprzedaż osobista, podobnie jak w fazie zawarcia konkretnej już umowy sprzedaży, a dla ostatniej wyróżnianej fazy, tj. gotowości klienta do ponownego zamówienia, największe znaczenie ma sprzedaż osobista i promocja sprzedaży),

d) fazy cyklu życia produktu — uzależniają proporcję poszczególnych narzędzi promocyjnych od fazy życia, w jakiej znajduje się produkt (tak więc

⁷⁸ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, rozdz. 22: *Planowanie strategii komunikacji i "promotion mix"*.

w fazie wprowadzenia najbardziej znacząca jest reklama i *publicity* oraz promocja sprzedaży, w fazie wzrostu znaczenie wszystkich narzędzi promocyjnych relatywnie się obniża, w fazie dojrzałości największe znaczenie mają kolejno promocja sprzedaży, reklama i sprzedaż osobista, w fazie spadku decydującą rolę ma promocja sprzedaży),

e) pozycję rynkową przedsiębiorstwa — czynnik wskazujący na znaczenie poszczególnych narzędzi promocyjnych w zależności od stopnia pozycji rynkowej firmy oraz rynkowej aprobaty dla marki produktu (dla najwyższej cenionych na rynku marek produktów pierwszoplanowym narzędziem promocji jest reklama)⁷⁹.

Z wykazu tego wynika, że podjęcie decyzji co do proporcji poszczególnych narzędzi w promocji mix jest zadaniem złożonym i wymagającym kompleksowych analiz, a także istotnie rzutującym na efektywność poszczególnych narzędzi i całej kampanii promocyjnej.

Badania marketingowe mają szczególnie istotne znaczenie w fazie początkowej, związanej z wyborem docelowego audytorium i planowaniem najbardziej adekwatnej dla wybranego audytorium promocji oraz w fazie dotyczącej oceny efektywności tak zorganizowanej promocji (problemy te zostaną omówione wraz opisem poszczególnych narzędzi mieszanki promocyjnej). Należy zaznaczyć, że promocja marketingowa (zwłaszcza jej narzędzia w postaci reklamy czy *public relations*) wymaga znajomości co najmniej podstaw takich dziedzin nauk społecznych, jak socjologia czy psychologia, a przeprowadzenie badań marketingowych i rozpoznanie potrzeb potencjalnych klientów z pewnością warto jest powierzenia wyłącznie wytrawnym specjalistom.

3.3.1. Reklama

Reklama jest jednym z najbardziej popularnych narzędzi promocji produktów, co wynika głównie z jej szerokiego zasięgu i różnorodności zadań. Pojęcie **reklama** definiuje się jako „wszelkiego rodzaju płatną formę nieosobistej prezentacji oraz promocji pomysłów, dóbr lub usług przez określonego sponsora”⁸⁰. Ze względu na popularność tego narzędzia promocji można rozróżnić wiele rodzajów reklam. Jednym z podstawowych sposobów **kategoryzacji reklamy** jest jej podział ze względu na kryterium adresatów, zgodnie z którym wyróżnia się:

1) reklamę konsumencką, adresowaną do finalnych nabywców produktu,

⁷⁹ Tamże, s. 564 i dalsze.

⁸⁰ Tamże, s. 574.

2) reklamę przemysłową, skierowaną do firm produkcyjnych, odbiorców hurtowych oraz wielkich detalistów,

3) reklamę detalisty, stosowaną wobec klientów w miejscach sprzedaży detalicznej,

4) reklamę instytucjonalną, adresowaną do instytucji administracyjnych, społecznych i innych,

5) reklamę polityczną, której adresatami są wyborcy⁸¹.

Ze względu na przedmiotowy cel reklamy można wyróżnić: reklamy produktu dotyczące właściwego wytworu, produktu (np. fiata seicento czy mydła „Bambino”) oraz reklamy instytucjonalne, dotyczące samej organizacji (np. reklamy takich firm jak: Warta, HIT, Mercedes Benz)⁸².

Z punktu widzenia celów strategicznych organizacji można dokonać kategoryzacji na reklamę:

1) informacyjną, mającą na celu poinformowanie klientów o walorach produktu,

2) przypominającą, mającą przypomnieć klientom o walorach znanego im już produktu, który nadal może zaspokajać ich potrzeby,

3) konkurencyjną, wskazującą atrakcyjność określonego produktu wobec konkurencyjnych,

4) defensywną, przeciwstawiającą się reklamom rynkowej konkurencji,

5) agresywną, dążącą do mocnego wpływu na adresatów i skłonienia ich tym samym do jak najszybszego podjęcia pożądanych działań,

6) prestiżową, podkreślającą szczególne znaczenie firmy i jej produktów na rynku⁸³.

Często stosowana jest też kategoryzacja reklam oparta na kryterium głównego zastosowanego środka przekazu. Zgodnie z tym kryterium można wymienić:

1) reklamy akustyczne, oparte na przekazie dźwiękowym, np. piosenki reklamowe, sygnały reklamowe, reklama radiowa,

2) reklamy wizualne, oparte na przekazie za pomocą statycznego obrazu, np. reklama w prasie, na obiektach handlowych, reklama uliczna,

3) reklamy audiowizualne, oparte na przekazie w postaci ruchomych obrazów, np. filmy reklamowe, reklama w programach teatralnych, reklama telewizyjna,

4) zapachowe, wykorzystywanie zapachów w celu przyciągnięcia klientów, np. wykorzystywanie zapachów potraw w celu ściągnięcia klientów na pokaz pieczenia kaczki,

⁸¹ Podaję za: T. Sztucki: *Promocja...*, s. 54.

⁸² Podaję za: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 504.

⁸³ Podaję za: T. Sztucki: *Promocja...*, s. 53–54.

5) okolicznościowe, wiążące się z ważnymi datami, uroczystościami lub innymi imprezami organizowanymi w skali lokalnej lub krajowej⁸⁴.

Wymienione kategoryzacje reklam nie wyczerpują, oczywiście, wszelkich możliwości ich podziału ze względu na wielką różnorodność reklamy i wielość przyczyn i powodów jej stosowania. Warto jednak podkreślić, że podstawowym celem reklamy jako narzędzia polityki marketingowej przedsiębiorstwa jest zwiększenie popytu na konkretne produkty, a tym samym zwiększenie zysków firmy jako całości, oraz że efektywna reklama „nie może się obejść nie tylko bez marketingu, ale także wielu innych dziedzin nauki — na czele z psychologią i socjologią”⁸⁵.

Tworzenie kampanii reklamowej powinno być dostosowane do strategicznych zamierzeń całej firmy i jej całościowego planu marketingowego, także do założeń dotyczących całościowego planu mixu promocyjnego. Kampanię reklamową można określić jako kompozycję „form i środków oddziaływania reklamy na nabywców w wielu miejscach jej rozpowszechniania za pomocą zespołu wzajemnie powiązanych masowych i niemasowych środków przekazu, występujących w ustalonej kolejności w określonym czasie dla wywarcia silnego wpływu na decyzje i postępowanie nabywców na rynku”⁸⁶. Kampania reklamowa powinna być poprzedzona badaniami marketingowymi dotyczącymi przede wszystkim określenia jej docelowych adresatów, a zwłaszcza określenia motywacji zakupu produktu i sposobu postrzegania produktu. Trzeba również pamiętać, że badania marketingowe są uwarunkowane konkretną sytuacją rynkową i potrzebami firmy.

Na proces tworzenia kampanii reklamowej składa się problem podjęcia trafnych decyzji mających odpowiedzieć na pięć podstawowych pytań, tzw. 5M, które można sformułować następująco:

- „[...] — jakie są cele przedsiębiorstwa? (*mission*),
- ile pieniędzy można wydać? (*money*),
- jaka informacja winna być przekazana? (*message*),
- jakie media winny być użyte? (*media*),
- w jaki sposób będą mierzone rezultaty? (*measurement*)”⁸⁷.

W określaniu programu reklamowego szczególne znaczenie dla jego efektywności i sukcesu ma trafne **określenie celu kampanii reklamowej**. Cel ten powinien wynikać z całościowej strategii firmy i jej działań marketingowych. Określenie celu programu reklamowego można sprowadzić do pytania o to, co reklama zamierza osiągnąć⁸⁸, a więc, do pytania o jakie efekty na swoich

⁸⁴ Tamże, s. 54–55.

⁸⁵ B. Kwarcia: *Co trzeba wiedzieć o reklamie...*, s. 48–49.

⁸⁶ T. Sztucki: *Promocja...*, s. 61.

⁸⁷ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 574.

⁸⁸ Zob. J. Kall: *Reklama*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWE 1999.

docelowych odbiorcach reklama zamierza się starać, czy zamierza utrzymać ich przekonania o produkcie, poprawić je, zmienić bądź może w ogóle poinformować o pojawieniu się produktu na rynku. Cele reklamowe są kategoryzowane ze względu na kryterium zadań, jakim mają służyć. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się trzy podstawowe cele reklamy: informowanie, nakłanianie i przypominanie. Taką syntetyczną kategoryzację zestawienia możliwych celów reklamy przytoczono w tabeli 3.2. Jako przykład wytyczania konkretnych celów można przytoczyć kampanię reklamową mleka „Łaciate”, w której zostały one określone następująco:

- „[...] — stworzyć unikatową, doskonale rozpoznawalną markę mleka, która wyraźnie różniłaby się od produktów konkurencji;
- spowodować, aby skrót UHT przestał »straszyć« konsumentów [...]; przekonanie klientów, że mleko UHT jest pełnowartościowym produktem, zawierającym wszystkie niezbędne składniki odżywcze;
- »Łaciate« miało być postrzegane jako rodzinny, polski produkt, smaczny, naturalny i zdrowy, produkowany z surowca pochodzącego z najczystszej regionu kraju, bez żadnych dodatkowych środków konserwujących”⁸⁹.

Tabela 3.2

Możliwe cele reklamy z uwzględnieniem rodzaju reklam

Rodzaje reklamy	Cele reklamy
Informująca (pionierska)	<ul style="list-style-type: none"> • mówienie o nowym produkcie • sugerowanie nowych zastosowań danego produktu • wyjaśnienie zasady działania produktu • opisywanie zakresu dostępnych usług • korygowanie fałszywych informacji o firmie • redukowanie obaw konsumentów • budowanie obrazu przedsiębiorstwa
Nakłaniająca (zachęcająca)	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie preferencji marki • zachęcanie do przestawienia się na określoną branżę • zmiana odbioru atrybutów produktu przez klienta • nakłonienie klienta do natychmiastowego zakupu • nakłonienie klienta do odbioru hasła reklamowego • budowanie lojalności klienta
Przypominająca	<ul style="list-style-type: none"> • przypomnienie konsumentom o tym, że produkt może być im przydatny w najbliższej przyszłości • przypomnienie im o tym, gdzie można dokonać zakupu • podtrzymywanie pamięci o produkcie poza sezonem • podtrzymywanie ciągłej świadomości o produkcie

Źródło: R. Kleczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka: *Marketing. Jak to się robi*. Wrocław—Warszawa—Kraków: Ossolineum 1992.

⁸⁹ Tamże, s. 68—69.

Można dodać, że kampania reklamowa mleka „Łaciate” skończyła się sukcesem, a oryginalna szata graficzna jego pudełka (białe z czarnymi, plamami, takimi jakie ma łaciata krowa) na dobre zadomowiła się już na rynku i stanowi istotny łatwo rozpoznawalny atrybut produktu. Ustalanie konkretnych celów kampanii reklamowej jest zatem uzależnione od atrybutów konkretnego produktu, ogólnej strategii firmy oraz od rynkowego segmentu docelowych adresatów.

Kolejny problem do rozwiązania to **ustalenie budżetu reklamy**, co jest związane z ustalaniem budżetu na całościową promocję *mix*. Wśród metod ustalania budżetu Ph. Kotler wymienia cztery podstawowe:

- 1) metodę „na co nas stać”,
- 2) metodę procentu od wielkości sprzedaży,
- 3) metodę naśladowania konkurencji,
- 4) metodę założonego celu⁹⁰.

Autor opowiada się za metodą założonego celu jako za najbardziej wartościową. Metoda ta wymaga od specjalistów marketingu, aby dla oszacowania kosztów proponowanej promocji dokładnie określili jej wyraźne cele i zadania, a od kierownictwa wymaga „przyjęcia pewnych założeń dotyczących relacji pomiędzy wydatkami, poziomem emisji, intensywnością próbowania produktu i jego regularnym użytkowaniem”⁹¹. Inne istotne czynniki, które należy brać pod uwagę rozważając budżet na reklamę, to: faza życia produktu (w czasie wprowadzania produktu na rynek budżet na reklamę jest zwykle wyższy), udział w rynku i rodzaj konsumentów (zwiększenie rozmiarów rynku i udziału w rynku wymaga budżetu wyższego), konkurencja i zamęt reklamowy (w wypadku intensywnych reklam konkurencji wydatki reklamowe muszą być większe), częstotliwość reklam (rozważenie potrzebnej liczby powtórzeń, które wpływają na zwiększenie kosztów), substytucyjność produktu (w przypadku dużej substytucyjności lub unikatowych cech produktu reklama nabiera szczególnego znaczenia)⁹².

Na proces **ustalania treści przekazu reklamowego** składa się:

- a) tworzenie alternatywnych treści przekazu reklamowego,
- b) ocena tego przekazu i selekcja najbardziej wartościowych propozycji,
- c) wybór najbardziej atrakcyjnej formy emisji treści.

Problem ustalania treści przekazu reklamowego sprowadza się do wyboru przesłania produktu oraz związanego z tym wyboru takiego rodzaju treści, który w najbardziej pożądanym sposobie będzie oddziaływać na docelowych odbiorców. Występuje wiele wariantów przekazu walorów produktu, które mogą się odwoływać do odmiennych rodzajów potencjalnych nagród

⁹⁰ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 560–561.

⁹¹ Tamże, s. 561.

⁹² Podaję za Ph. Kotler, tamże, s. 578.

związanych z zakupem i użytkowaniem produktu, a więc do nagród o charakterze racjonalnym, uczuciowym, społecznym czy też do nagród wewnętrznych. Można też zmieniać treść przekazu o produkcie bez zmieniania samego produktu, czyli wskazywać docelowym odbiorcom na różne rodzaje zastosowań produktu i związanych z nim satysfakcjonujących doświadczeń. Syntetyczne zestawienie przykładów dwunastu typów treści przekazu (i związanego z nią przesłania produktu) przytoczono w tabeli 3.3. Ważne jest, aby treść przekazu była wiarygodna, a więc miała poparcie w dowodach, np. w postaci opinii ekspertów na temat konkretnego produktu i jego składników. Poza określeniem treści przekazu należy podjąć też decyzje dotyczące sposobu jej przekazania, czyli sposobu emisji. Wśród różnych stylów emisji mającej oddać treść przekazu można wymienić: prezentowanie fragmentu życia, który odpowiada produktowi, adekwatny styl życia, swoisty nastrój lub *image*, muzykę, symbol osobowy, ekspertyzę techniczną, dowód naukowy, świadectwo uznania⁹³. Ważną część przekazu reklamowego stanowi też slogan, hasło reklamowe istotnie ułatwiające zapamiętanie reklamy (niektóre slogany przyjęły się już na stałe w potocznej świadomości, jak np. hasło: „cukier krzepi”).

Tabela 3.3

Przykłady dwunastu typów przekazu

Rodzaj potencjalnie satysfakcjonującego doświadczenia z produktem	Rodzaj potencjalnej „NAGRODY”			
	racjonalna	uczuciowa	społeczna	wewnętrzna
Rezultaty zastosowania produktu	1. Czyści ubrania	2. Reguluje podrażniony żołądek	3. Kiedy dbasz, żeby podać to, co najlepsze	4. Dla skóry, jaką powinien mieć
Doświadczenia związane z wykorzystaniem produktu	5. Mąka, która nie potrzebuje przesiewania	6. Prawdziwe zamięłowanie do dobrego, jasnego piwa	7. Dezodorant gwarantujący społeczną akceptację	8. Sklep dla młodych menedżerów
Inne doświadczenia związane z produktem	9. Plastikowe opakowanie sprawia, że papierosy pozostają świeże	10. Przenośny telewizor lżejszy i łatwiejszy w transporcie	11. Meble dla domu nowoczesnych ludzi	12. Stereo dla człowieka o wyrafinowanym guście

Źródło: J. C. Moloney: *Marketing Decisions and Attitude Research*. In: *Effective Marketing Coordination*. Ed. G. L. Baker, Jr. Chicago: American Marketing Association 1961, s. 596—618, za: Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. 7. Warszawa: FELBERG SJA, s. 579.

⁹³ Podaje za Ph. Kotler, tamże, s. 582—583.

Szczególny problem z punktu widzenia badań marketingowych stanowi jednak ocena reklamowych przekazów i ich selekcja, czyli tzw. testowanie wstępne. Przyjmuje się, że celem testowania wstępnego jest:

- „[...] — zapobieżenie publikacji (emisji) ewidentnie złej reklamy;
- przetestowanie nowej kampanii dla od dawna istniejącej na rynku marki [...];
- przetestowanie alternatywnych metod komunikowania klientom korzyści z zakupu marki [...];
- dokonanie pomiaru takich cech reklamy, jak: »wrażenie«, »zaangażowanie«, »zapamiętanie treści«, »wiarygodność« i inne;
- poprawienie zaproponowanej reklamy poprzez wskazanie jej słabych stron”⁹⁴.

Angielska firma Millward Brown, która specjalizuje się w testowaniu wstępnym reklam, zwraca uwagę na cztery kryteria podstawowe decydujące o sukcesie reklamy. Według Millward Brown skuteczne są reklamy, które:

- podobają się odbiorcom,
- kierują uwagę odbiorców na markę,
- są łatwe do odczytania, śledzenia,
- przyciągające uwagę fragmenty są ściśle powiązane z jednej strony z marką produktu, a z drugiej strony z przekazywaną treścią (tj. zasadniczym „przesłaniem”)⁹⁵.

Warto zwrócić uwagę na związek reklamy z marką, tzw. branding, który jest uważany przez Millward Brown za „najważniejszy czynnik w prognozowaniu skuteczności reklamy”⁹⁶, na wzrost znaczenia marki jako istotnego atrybutu produktu wyrażającego się też w zjawisku lojalności, przywiązania klientów do określonej marki⁹⁷. Pewną specyfikę testowania wstępnego stanowi konieczność posiadania gotowych (lub prawie gotowych) reklam. Ponieważ jednak, zwłaszcza w wypadku reklam telewizyjnych, takie „gotowe” reklamowe próbki są bardzo kosztowne, korzysta się z różnych pośrednich form pomocy, np. w postaci tzw. *storyboards* (czyli zestawu rysunków, które pokazywane w odpowiednim układzie mają opowiedzieć i oddać treść reklamy)⁹⁸. Z testowaniem wstępnym reklam wiążą się pewne ograniczenia, takie jak sztuczne warunki odbioru reklamy, brak możliwości zmierzenia kumu-

⁹⁴ J. Kall: *Reklama...*, s. 165.

⁹⁵ Podaje za J. Kall, tamże, s. 167.

⁹⁶ Tamże, s. 168; na problem ten zwraca też uwagę firma N. w kampanii na rzecz tworzenia nowych marek w Polsce.

⁹⁷ Na podstawie zjawiska lojalności klientów wobec marki L. Mc. Alister przedstawiła propozycję segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych na klientów: 1) lojalnych wobec jednej marki, 2) lojalnych wobec marki konkurencyjnej, 3) zmieniających marki, 4) kierujących się ceną, 5) nie kupujących danego produktu; zob. szerzej J. Kall: *Reklama...*; rozdz. 5: *Do kogo i w jakim celu skierować reklamę?*

⁹⁸ Tamże, s. 170.

latywnych efektów reklamy (bo testowaniu podlegają pojedyncze reklamy, trudno zatem stwierdzić wpływ doboru mediów, czyli tzw. efekt źródła) czy ograniczenia związane z jakością zaproponowanych reklam (bo wybór dotyczy tylko już ustalonego zakresu „próbek” proponowanych)⁹⁹.

Kolejnym zadaniem w tworzeniu kampanii reklamowej jest podjęcie decyzji dotyczących **wyboru mediów**, czyli:

- a) określenie zasięgu i częstotliwości mediów,
- b) wybór głównego typu mediów,
- c) wybór środków dotarcia informacji (czyli tzw. intramediów),
- d) określenie rozłożenia czasu reklamy i jej zakresu przestrzennego¹⁰⁰.

Podstawowe znaczenie w wyborze głównego typu mediów ma analiza stopnia możliwości dotarcia przez poszczególne media do grup docelowych odbiorców reklam. Na decyzje w zakresie wyboru mediów składa się: po pierwsze podjęcie decyzji w sprawie wyboru tzw. intermediów, czyli spośród grona konkurujących z sobą środków masowego przekazu (wybór pomiędzy telewizją, radiem, prasą, internetem, reklamą uliczną czy reklamą pocztową), a po drugie podjęcie decyzji w sprawie wyboru tzw. intramediów, czyli wybór konkretnego nośnika przekazu w ramach wybranego głównego nośnika, np. pomiędzy poszczególnymi tytułami prasowymi, kanałami telewizyjnymi. Sprawę komplikuje to, że w kampanii reklamowej można opierać się w różnym stopniu na jednym lub wielu nośnikach przekazu. Wśród najważniejszych czynników analizowanych przy wyborze mediów wymieniane są:

- cechy i przyzwyczajenia docelowego segmentu odbiorców w zakresie korzystania z poszczególnych mediów,
- charakter i atrybuty produktu, który ma być reklamowany,
- pożądany czas przekazu,
- koszty związane z korzystaniem z poszczególnych mediów.

Na uwagę zasługują też możliwości, jakie dają poszczególne media w zakresie:

- zasięgu, czyli liczby potencjalnych odbiorców podatnych na działanie określonego medium w określonym czasie,
- częstotliwości, a więc stopnia wielokrotności przekazów, z jakimi w określonym czasie mogą zetknąć się docelowi odbiorcy korzystający z określonego medium,
- wpływu, czyli wartości wynikającej z „umieszczenia reklamy w mediach o określonej tematyce”¹⁰¹, z którymi docelowy segment odbiorców styka się częściej lub rzadziej.

⁹⁹ Tamże, rozdz. 14: *Testowanie wstępne reklamy*.

¹⁰⁰ Podaję za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 585 i dalsze.

¹⁰¹ Tamże.

Wśród czynników wpływających na wybór poszczególnych interamediów zwraca się uwagę na znaczenie: liczby odbiorców (np. liczba egzemplarzy gazety i jej adresatów), kompozycji (możliwości zaprezentowania walorów produktu) i kosztów (kalkulowanych najczęściej na podstawie możliwości dotarcia do tysiąca docelowych odbiorców). W zakresie rozłożenia czasu reklamy potrzebne jest podjęcie decyzji i planowanie w skali makro, czyli w odniesieniu do sezonowości produktu i trendu w danej branży, oraz w skali mikro, czyli w odniesieniu do rozmieszczenia intensywności wydatków reklamowych w krótkim okresie (wybór dotyczy przyjęcia opcji ciągłej, skoncentrowanej, okresowej bądź pulsacyjnej). Podobnie w zakresie geograficznej alokacji reklam potrzebne są decyzje dotyczące wyborów pomiędzy reklamą w skali ogólnokrajowej czy w skali lokalnej.

Końcowy etap tworzenia programu reklamowego to **określenie sposobów mierzenia rezultatów reklamy**. Etap ten polega na ocenie efektu komunikacyjnego oraz tzw. efektu sprzedaży. Ocena reklamy w założeniu modelowym powinna być przeprowadzana przed, podczas i po wprowadzeniu kampanii reklamowej na rynek. Na ocenę reklamy przed wprowadzeniem jej na rynek składa się badanie efektu komunikacyjnego reklamy za pomocą testowania wstępnego. Testowanie wstępne reklamy powinno mieć miejsce na dwóch etapach jej tworzenia:

a) na etapie wstępnym, w stadium tzw. generowania pomysłów, aby sprawdzić, czy proponowana koncepcja wywiera zamierzony efekt komunikacyjny (etap ten nazywany jest też „badania rozwojowe reklamy” — *advertising development research*),

b) na etapie końcowym, kiedy jest już gotowa (lub niemal gotowa) do rozpowszechniania forma reklamy i potrzeba wsparcia decyzji o jej rozpowszechnianiu (tzw. *pre-testing*)¹⁰².

Ph. Kotler¹⁰³ wymienia trzy główne, metody testowania wstępnego:

a) metody bezpośrednie — w postaci badań surveyowych;

b) testy portfolio, zwane też metodą portfelową, w których badani proszeni są o przejrzenie całego tzw. portfela, a więc zestawu reklam, następnie poddawani zostają właściwym badaniom;

c) testy laboratoryjne, oparte na badaniu fizjologicznej reakcji odbiorcy na reklamę¹⁰⁴.

Po zakończonej kampanii reklamowej można przeprowadzić ocenę reklamy pod kątem uzyskania pożądanego efektu komunikacyjnego (np. zwiększenia świadomości marki, preferencji zakupu określonego pro-

¹⁰² Podaje za: J. Kall: *Reklama...*, cz. IV: *Jak mierzyć skuteczność reklamy?*

¹⁰³ Zob. Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 593.

¹⁰⁴ Zob. też S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe...*

duktu) oraz pod kątem zwiększenia efektywności sprzedaży reklamowanego produktu. W dokonywaniu pomiaru wpływu reklamy na sprzedaż produktów stosuje się analizę danych:

a) historycznych — polegającą na badaniu korelacji pomiędzy sprzedażą a wydatkami na reklamy w różnych okresach,

b) eksperymentalnych — opierającą się na stosowaniu testów rynkowych (wprowadza się różne wielkości wydatków na reklamę, tym samym stosując różne jej nasilenie na porównywalnych obszarach rynkowych)¹⁰⁵.

Ocenie reklamy służą też specjalnie skonstruowane w tym celu metody, np. metoda DAGMAR. Metoda zaprezentowana została w książce J. Colleya *Defining Advertising Goals For Measured Advertising Results*. Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter tytułu tej książki. DAGMAR zakłada występowanie pięciu typów potencjalnych klientów:

1) nieświadomych — którzy nie wiedzą jeszcze o istnieniu produktu;

2) świadomych — którzy są świadomi istnienia produktu, ale nie znają jeszcze jego walorów;

3) rozumiejących — świadomych istnienia produktu i znających jego atrybuty i walory;

4) przekonanych — postrzegających produkt jako atrakcyjniejszy od konkurencyjnych i zamierzających go nabyć;

5) aktywnych — czyli tych, którzy już raz nabyli produkt i zamierzają go nabyć ponownie.

Ocena reklamy tą metodą koncentruje się na analizie zmian w świadomości i postawach segmentu docelowych klientów, czemu służy badanie na reprezentatywnej próbie procentowego rozkładu poszczególnych typów nabywców w docelowym segmencie odbiorców reklamy przed i po przeprowadzeniu kampanii reklamowej¹⁰⁶.

Na odmienny od DAGMAR sposób analizy, jak reklama wpłynęła na efekty sprzedażowe firmy, pozwalają badania diagnostyczne. Badania te analizują tzw. modele hierarchii efektów, nawiązujące do psychologicznej teorii uczenia się (w sensie świadomego, stopniowego zdobywania informacji o potrzebnych produktach), i proponują analizę zmiany świadomości i postaw klientów w aspekcie poznawczym, afektywnym i wolicjonalnym. Analizie zostaje więc poddana efektywność reklamy z uwzględnieniem jej wpływu na:

1) sferę poznawczą (kognitywną) klientów — dotyczącą badania świadomości i wiedzy o istnieniu reklamowanego produktu,

2) sferę afektywną klientów — wskazującą na odczucia i preferencje klientów wobec reklamowanego produktu,

¹⁰⁵ Podaję za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 594 i dalsze.

¹⁰⁶ Zob. T. Sztucki: *Promocja...* rozdz. 9: *Koszty skuteczność i efektywność promocji*.

3) sferę wolicjonalną klientów — obejmująca już zamiary zakupu i użytkowania produktu¹⁰⁷.

W badaniach diagnostycznych chodzi o stwierdzenie przede wszystkim:

„[...] — czy przyjęto prawidłową strategię reklamy,

— czy jej wykonanie było poprawne,

— czy właściwie dobrano media, natężenie i czas emisji reklam,

— na ile prawdziwy okazał się przyjęty model oddziaływania reklamy”¹⁰⁸.

Z przedstawionych względów badania diagnostyczne mogą być też użyteczne w przyszłych kampaniach reklamowych.

Ze względu na to, że badania skuteczności i efektywności reklamy są cenione przez zleceniodawców, wiele „metod oceny efektów promocji zostało opracowanych przez agencje reklamy i stanowią one ich własność intelektualną”¹⁰⁹. Pozostaje też wiele ograniczeń badania skuteczności reklamy, do których należy przede wszystkim to, że reklamy dają efekty zarówno krótko- (przede wszystkim wzrost sprzedaży), jak i długookresowe (budowanie pozytywnego wizerunku marki i produktu). Ponadto ocenę efektywności kampanii reklamowej utrudnia wiele czynników dodatkowych, takich jak: ogólna sytuacja polityczno-gospodarcza kraju, ruch cen i płac, konkurencyjne kampanie reklamowe i promocyjne, konkurencyjne produkty lub ich substytuty. Jak pisze B. Kwarciak, można też uznać „zasadę: »skuteczna reklama = wzrost sprzedaży« za jedną z bardziej niebezpiecznych pułapek w biznesie, a więc godną szczególnej uwagi”¹¹⁰.

3.3.2. Sprzedaż osobista

Sprzedaż osobista stanowi kolejny ważny element mixu promocyjnego. Termin **sprzedaż osobista** można ogólnie określić jako „dwustronny przepływ informacji pomiędzy nabywcą a sprzedawcą, mający na celu oddziaływanie na indywidualną bądź grupową decyzję zakupu”¹¹¹. Bardziej precyzyjnie definiuje ten termin J. Altkorn, według którego sprzedaż osobista „polega na prezentowaniu przez sprzedawcę oferty firmy w toku rozmowy z potencjalnym nabywcą w celu doprowadzenia do zawarcia transakcji”¹¹². W przeciwieństwie do pozostałych trzech narzędzi mixu promocyjnego sprzedaż osobista ma

¹⁰⁷ Zob. też J. Kall: *Reklama...*, rozdz. 15: *Jak zmierzyć skuteczność kampanii reklamowej?*

¹⁰⁸ Tamże, s. 180.

¹⁰⁹ T. Sztucki: *Promocja...*, s. 181.

¹¹⁰ B. Kwarciak: *Co trzeba wiedzieć o reklamie...*, s. 253.

¹¹¹ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 468.

¹¹² *Podstawy marketingu...*, s. 329.

charakter kontaktów bezpośrednich między sprzedającym a nabywcą, co daje możliwość natychmiastowego sprzężenia zwrotnego i dostosowania przekazu do wymagań nabywcy. W szerokim marketingowym rozumieniu jako sprzedawców określa się nie tylko najczęściej spotykanych sprzedawców w sieci detalicznej, ale przyjmuje się, że formę sprzedaży osobistej stanowi też „działalność sprzedawców, agentów i akwizytorów przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, pracowników banków, linii lotniczych, agencji nieruchomości i biur maklerskich, zajmujących się bezpośrednią obsługą klientów, negocjacje na targach i giełdach, a także rokowania handlowe podejmowane na płaszczyźnie najwyższego kierownictwa firmy”¹¹³. W tym ujęciu sprzedawcy nie stanowią zatem grupy jednorodnej, co daje podstawy, aby rozróżnić:

- wewnętrzne służby sprzedaży, np. sprzedawca detaliczny w domu handlowym czy makler giełdy towarowej,
- zewnętrzne służby sprzedaży, np. działający na własny rachunek dystrybutorzy produktów w ramach sieci *network marketingu*¹¹⁴.

Z powodu znacznej popularności służb sprzedaży zewnętrznej, działających w ramach sieci *network marketingu*, która w Polsce stosowana jest zwłaszcza przez takie firmy jak Amway, Oriflame czy Zepter, pojawia się także w naszym kraju coraz więcej tytułów literatury popularnonaukowej mającej pozwalać na udoskonalanie sztuki sprzedaży osobistej¹¹⁵. W sztuce sprzedaży (*salesmanship*) wyróżnia się dwa podstawowe podejścia:

a) zorientowane na sprzedaż — zakładające jako cel natychmiastowy efekt w postaci sprzedaży produktu, co można osiągnąć, stosując ofensywne techniki sprzedaży oparte na zachwalaniu i wyolbrzymianiu zalet produktów własnych oraz krytykowaniu konkurencyjnych, bez przywiązywania wagi do reakcji klienta już po dokonaniu zakupu,

b) zorientowane na klienta — zakładające jako cel długofalowe efekty w postaci zdobycia i utrzymania klienta w wyniku odkrycia i zaspokajania utajonych potrzeb klienta, czemu najlepiej odpowiadają techniki sprzedawcy rozwiązującego problem klienta (w więc mającego umiejętności słuchania klientów i wyszukiwania najbardziej odpowiednich dla nich produktów)¹¹⁶.

W rozróżnieniu bogactwa stylów sprzedaży pomoc stanowi siatka stylów sprzedaży autorstwa R. R. Blake’a i J. S. Moutona oparta na dwu osiach współrzędnych — jednej, określającej troskę handlowca o sprzedaż, i drugiej,

¹¹³ Tamże, s. 330–331.

¹¹⁴ Tamże, s. 331.

¹¹⁵ Np. A. L. McGinnis: *Sztuka motywacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Vocatio” 1993.

¹¹⁶ Podają za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 647.

określającej troskę sprzedawcy o klienta (siatkę tę przytoczono w tabeli 3.4)¹¹⁷. Zgodnie z siatką R. R. Blake'a i J. S. Moutona można wyróżnić pięć rodzajów sprzedawców:

1) zleceniobiorcę — czyli sprzedawcę, zakładającego, że klient zna swoje potrzeby i nie są mu potrzebne jakiegokolwiek sugestie, a dobry produkt „sprzedaje się sam”,

2) sprzedawcę ofensywnego — przekonanego, że na klienta należy wywierać presję i namawiać do zakupu przez umiejętną prezentację i zachwalanie produktu,

3) sprzedawcę delikatnego — kierującego się zasadą, że ważne jest zarówno zręczne uwypuklenie zalet produktu, jak i zainteresowanie potrzebami samego klienta,

Tabela 3.4

Siatka stylów sprzedaży wg R. R. Blake'a i J. S. Moutona

Zainteresowanie klientem	Wysokie	9	1,9 Orientacja na klienta	9,9 Orientacja na rozwiązywanie problemów
		8	Jestem przyjacielem klienta. Chcę go zrozumieć i reagować na jego odczucia i zainteresowania w taki sposób, by mnie polubił. Do zakupu ode mnie skłoniła go osobista więź.	Konsultuję się z klientem, by uzyskać informacje o wszystkich jego potrzebach, które mój produkt może zaspokoić. Pracujemy wspólnie nad decyzją zakupu, która przyniesie mu korzyści, jakich od niej oczekuje.
		7		
		6		
		5	5,5 Orientacja na technikę sprzedaży	
		4	Mam wypróbowaną metodę nakłaniania klienta do zakupu, motywowany jest on mieszanką mojej „osobowości” i umiejętności uwypuklenia cech produktu.	
		3		
		2	1,1 Kup to lub zostaw	9,1 Orientacja na forsowanie produktu
		1	Stawiam produkt przed klientem i jeśli produkt jest dobry sprzedaje się sam.	Biorę klienta „w opiekę” i staram się nakłonić go do zakupu, wywierając na niego presję.
	Niskie			

Zainteresowanie sprzedażą

Źródło: R. R. Blake, J. S. Mouton: *The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship*. New York: McGraw-Hill, 1970, s. 4; za: Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. 7. Warszawa: FELBERG SJA 1999, s. 649.

¹¹⁷ R. R. Blake, J. S. Mouton: *The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship*. New York: McGraw-Hill 1970, s. 4; podaje za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 649.

4) sprzedawcę „osobistego” — zorientowanego przede wszystkim na określenie potrzeb oraz odczuć klienta,

5) sprzedawcę rozwiązującego problemy klienta — mającego umiejętność słuchania klienta, określenia jego potrzeb oraz zaproponowania mu produktu najlepiej odpowiadającego jego potrzebom.

Trzeba podkreślić, że zdaniem R. R. Blake'a i J. S. Moutona nie można wyróżnić uniwersalnego, najbardziej efektywnego typu sprzedawcy dla wszystkich rodzajów klientów, bo stopień efektywności poszczególnych typów sprzedawców jest zróżnicowany i zależy od wielu czynników, takich jak rodzaj nabywców i praktykowany przez nich najczęściej styl dokonywania zakupów. Sytuacja ta przyczynia się do specjalizacji sprzedawców, która opiera się głównie na trzech kryteriach:

a) wybrany segment rynku — np. sprzedawcy specjalizujący się w sprzedaży dla VIP-ów (z ang. *Very Important Person*), czyli klientów szczególnie ważnych dla firmy;

b) kryterium produktu — sprzedawcy specjalizujący się sprzedaży tylko ściśle określonego zakresu produktów;

c) zakres terytorium — specjalizacja sprzedawców dotyczy tu ograniczeń przestrzennych, np. określonego terytorium kraju, miasta.

W większości programów szkoleniowych sprzedawców zwraca się uwagę na umiejętności związane z rozróżnionymi kolejnymi etapami, sprzedaży. Ph. Kotler wyróżnia następujące podstawowe fazy efektywnej sprzedaży:

1) poszukiwanie i klasyfikowanie nowych klientów — związane jest z umiejętnością zdobywania informacji o potencjalnych przyszłych klientach (np. na podstawie informacji pozyskiwanych od dotychczasowych klientów, pośredników, bankowców czy na podstawie informacji czerpanych z publikacji, działalności organizacji społecznych lub tzw. zimnego werbunku, tj. niezapowiedzianych wizyt w różnych firmach) oraz z umiejętnością trafnego klasyfikowania zdobytych danych (na podstawie wymagań poszczególnych klientów, zdolności finansowych itp.);

2) kontakt wstępny — zaplanowanie pierwszego kontaktu z klientem, a konkretnie jego celów (związanych z określonymi rodzajami sprzedaży), form kontaktu (np. bezpośredni czy telefoniczny), czasu oraz ogólnej strategii sprzedaży dla określonego klienta;

3) kontakt z klientem — nawiązanie pierwszego bezpośredniego kontaktu, szczególnie ważne ze względu na efekt tzw. pierwszego wrażenia, bo rzutuje na dalszy układ stosunków;

4) prezentacja i demonstracja — można się tu oprzeć na jednym z psychologicznych modeli oddziaływania na odbiorcę (np. AIDA, czyli zwrócenie uwagi, zainteresowanie, wywołanie pragnienia, skłonienie do działania w postaci zakupu), ponadto można wpływać na klientów, wskazując dobrą reputa-

cję firmy, jej referencje, ekspertyzy dotyczące produktu czy okazywania szczególnych osobistych względów i odpowiednio kreując własny obraz;

5) odpieranie zarzutów — opierające się na umiejętności rozpoznawania ogólnych przyczyn sprzeciwu (mogących mieć podłoże psychologiczne lub logiczne), podważania zasadności tego sprzeciwu oraz kreowania pozytywnego nastawienia wobec produktu;

6) finalizacja zamówienia — dotycząca umiejętności stosowania technik finalizacji umowy (np. podsumowania punktów umowy, prośby o podjęcie decyzji dotyczącej drugorzędnych cech produktu, takich jak kolor czy rozmiar, zaoferowania pomocy w wypełnieniu formularza zamówienia czy zapytania wprost o zamówienie i jego konkretne warunki);

7) kontynuacja — związana jest z kontynuowaniem współpracy i długofalowym utrzymywaniem więzi pomiędzy stroną sprzedającą i kupującą, co dotyczy także określenia czasu i warunków dostawy, serwisu oraz zaplanowania przyszłych kontaktów.

W ramach umiejętności związanych ze sprzedażą osobistą profesjonalni sprzedawcy powinni posiadać także umiejętności prowadzenia negocjacji. Definiując negocjacje, należy wskazać na charakteryzujące je cechy:

„[...] — angażują co najmniej dwie strony;

- strony mają sprzeczne interesy w odniesieniu do jednej lub więcej kwestii;
- strony przynajmniej na pewien czas łączą się razem w pewien rodzaj dobrowolnego związku;
- działanie w tym związku ma na celu podział lub wymianę jednego lub więcej określonych zasobów oraz / lub decyzję w sprawie jednego lub więcej zagadnień pomiędzy stronami lub też pomiędzy tymi, którzy strony te reprezentują;
- działanie to obejmuje prezentacje wymagań lub ofert przez jedną stronę i ocenę ich przez inne strony, po których jest czas na ustępstwa i kontrproponycje, działania te następują zazwyczaj po sobie, rzadziej równolegle”.

Trzeba zauważyć, że słowo „negocjacje” pochodzi od łacińskiego *negotiatio* i początkowo oznaczało ‘zajmowanie się handlem’, ‘wspólne przedstawienie poglądów’, ‘prowadzenie układów’. Istota negocjacji zatem z jednej strony polega na sprzeczności interesów, a z drugiej strony opiera się na woli dojścia do porozumienia i wypracowania wspólnego rozwiązania. Negocjacje nie zawsze jednak kończą się pełnym sukcesem w sensie wypracowania równie korzystnego dla wszystkich negocjujących porozumienia. Możliwe są niepowodzenia w negocjacjach, które wyrażają się albo w zdominowaniu negocjacji przez jedną ze stron i niesymetrycznych efektach negocjacji (tzn. przy zachowaniu dolnej granicy porozumienia dla strony poszkodowanej, ale poniesieniu przez nią jednostronnych strat w imię osiągnięcia porozumienia), albo w zerwaniu negocjacji, co wiąże się z brakiem korzyści dla wszystkich

zaangażowanych stron oraz z dodatkowymi stratami w postaci zmarnowanego czasu, energii i innych kosztów prowadzenia niekonstruktywnych rozmów. Osiągnięciu pełnego sukcesu wszystkich zaangażowanych stron sprzyja tzw. metoda negocjacji opartych na zasadach autorstwa R. Fishera i W. Ury'ego. Celem tej metody jest zarówno zachowanie dobrych stosunków między stronami, jak i równie korzystne rozwiązanie spornych problemów merytorycznych. Ogólnie ujmując metodę negocjacji R. Fishera i W. Ury'ego, można stwierdzić, że opiera się ona na czterech podstawowych założeniach, sprowadzających się do następujących wytycznych:

1) oddziel ludzi od problemu — spraw, aby w pertraktacjach decydowały nie emocje, ale kwestie merytoryczne;

2) skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach — wypracowując porozumienie należy się koncentrować nie na reprezentowanych stanowiskach stron w sensie oficjalnie wypowiedzianych ofert, ale na kryjących się za nimi interesach;

3) znajdź możliwości, dające korzyści obu stronom — zgodnie z tą zasadą należy poszukiwać korzystnych rozwiązań merytorycznych dla wszystkich stron negocjacji;

4) domagaj się, aby wynik rozmów był oparty na obiektywnych kryteriach — rozstrzyganie kwestii spornych powinno odbywać się za pomocą przyjętych przez strony obiektywnych kryteriów¹¹⁸.

Osiągnięciu pełnego sukcesu w negocjacjach sprzyja też, zdaniem Fishera i Ury'ego, określenie przez negocjatorów na własny użytek jeszcze przed przystąpieniem do negocjacji swojej BATNA (angielski akronim *Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli najlepszej z alternatyw negocjowania porozumienia, co ma znaczenie zwłaszcza wówczas, gdy druga strona negocjacji reprezentuje twarde stanowisko i opór wobec możliwości jakichkolwiek ustępstw ze swojej strony czy też stosuje podstępne taktyki i manipulacje.

Zajmując się problemem faz negocjacji, Z. Nęcki wymienia cztery podstawowe:

1) przygotowanie do negocjacji — powinno być oparte na podstawowym planie negocjacyjnym zawierającym rozważenie takich problemów, jak określenie: a) właściwego przedmiotu negocjacji, b) stopnia ich niezbędności, c) optymalnego czasu rozpoczęcia rozmów, d) prawdopodobnej drugiej strony negocjacyjnej i jej stylu negocjacji; e) własnych ofert wyjściowych, f) składu własnego zespołu negocjacyjnego, g) miejsca negocjacji, h) możliwej długości trwania rozmów, i) ewentualnych ograniczeń negocjacyjnych;

2) otwarcie rozmów — składa się z takich aspektów jak: a) wstępna grzecznościowa rozmowa, b) ustalenie procedur prowadzenia negocjacji (jej

¹¹⁸ Podaję za: R. Fisher, W. Ury: *Dochodząc do TAK: negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE 1992.

zakresu, czasu trwania, kolejności rozważanych problemów i konkretnych reguł rozmów), c) wstępna eksploracja drugiej strony (czyli wstępne określenie jej strategii negocjacyjnej i wielkości aspiracji oraz upewnienie się w zakresie jej uprawnień decyzyjnych);

3) przedstawienie propozycji — czyli zasadnicza faza rozmów, stanowiąca proces składania właściwych ofert oraz dokonywania ustępstw, ważne jest posiadanie tzw. marginesu negocjacyjnego, stanowiącego różnicę pomiędzy pierwszą ofertą a oczekiwanym kontraktem, a także wycucie czasowe i merytoryczne w zakresie możliwych ofert i ustępstw;

4) kontrakt końcowy — najlepiej zawarty w formie pisemnej, jeśli jest to kontrakt o charakterze handlowym, powinien zawierać: preambułę, ścisłe określenie jego zakresu, ceny produktów i uzgodniony sposób ich dostarczenia, okres i formę płatności, gwarancję, dokumentacje techniczne, zasady rozstrzygnięcia sporu w wypadku nieporozumień, warunki zerwania umów wskutek jakichś nieprzewidzianych, nagłych okoliczności¹¹⁹.

Aby skutecznie prowadzić negocjacje, trzeba posiadać też umiejętność rozpoznawania różnorodnych blefów i manipulacji negocjacyjnych znajdujących wyraz w taktykach pseudoargumentacji, taktykach ingracyjnych (komplementacji), taktykach zmiękczenia na zmęczenie, taktykach typu „ofiara”, taktykach typu „dobry — zły” i in.¹²⁰ Ważne jest ponadto zdobycie praktycznych umiejętności prowadzenia negocjacji, w czym pomagają warsztaty negocjacyjne¹²¹. Warto również zaznaczyć, że specjalistyczne przygotowanie do sprzedaży osobistej i związanego z nią prowadzenia negocjacji (czasami nazywanego po prostu targowaniem się) mają absolwenci psychologii, którzy zatrudnieni w charakterze sprzedawców mogą, jak wskazują także polskie doświadczenia, istotnie wpłynąć na wzrost sprzedaży oferowanych produktów¹²².

3.3.3. Promocja dodatkowa

Jednym z elementów mixu promocyjnego jest promocja sprzedaży, z ang. *sales promotion*, nazywana również promocją dodatkową¹²³ lub aktywizacją sprzedaży¹²⁴. **Promocja sprzedaży** jest przez Ph. Kotlera określana jako

¹¹⁹ Podaję za: Z. Nęcki: *Negocjacje w biznesie*. Wyd. 4. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999, rozdz. 7: *Fazy negocjacji*, s. 185—205.

¹²⁰ Zob. G. Myśliwiec: *Techniki i triki negocjacyjne*. Warszawa: EFEKT 1999.

¹²¹ Zob. W. Mastenbroek: *Negocjowanie*. Warszawa: PWN 1996.

¹²² Podaję za: B. Kwarcia: *Co trzeba wiedzieć o reklamie...*, s. 29.

¹²³ Termin ten występuje m.in. w pracy *Podstawy marketingu...*, s. 336.

¹²⁴ Termin ten występuje m.in. w pracy T. Sztuckiego: *Promocja...*, s. 120.

„krótkookresowe działanie, stosujące bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży produktu lub usługi”¹²⁵. Bardziej rozbudowaną definicję promocji sprzedaży proponuje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, według którego jest ona „marketingową formą nacisku wywieranego za pośrednictwem środków masowego przekazu oraz innych środków, działającego w ustalonym z góry i ograniczonym czasie w celu stymulowania popytu nabywców lub ulepszenia jakości produktów i usług”¹²⁶.

Promocję sprzedaży kategoryzuje się ze względu na typ jej adresatów oraz rodzaj stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii marketingowej komunikacji z rynkiem. Ze względu na rodzaj adresatów promocji wyróżnia się:

- „1) promocję nastawioną na konsumenta (*consumer promotion*),
- 2) promocję nastawioną na własny personel sprzedażowy (*staff promotion*),
- 3) promocję nastawioną na agentów i pośredników przedsiębiorstwa (*dealer promotion, merchandising*)”¹²⁷.

Promocja sprzedaży nastawiona na konsumenta odpowiada założeniom strategii ssania (tzw. strategii *pull*), ukierunkowanej na zastosowanie działań promocyjnych właśnie wobec konsumenta. Wśród podstawowych instrumentów promocji sprzedaży nastawionej na konsumenta można wymienić:

1) obniżki cen — mają na celu głównie bezpośrednio zwiększenie sprzedaży, wyrażają się przede wszystkim w stosowaniu różnego rodzaju przecen, rabatów, bonifikat i upustów związanych np. z wielkością zakupu, sezonem zakupu;

2) bezpłatne próbki towarów — służą przede wszystkim pomocy we wprowadzeniu na rynek nowych produktów, ich wyrazem są zarówno „miniatutki” produktów stanowiące bezpłatny dodatek do innych, najczęściej pokrewnych produktów, jak i bezpłatne degustacje, pokazy, ekspertyzy i in.;

3) kupony — ich posiadanie upoważnia do zakupu towaru po obniżonej cenie, są dostarczane różnymi drogami, np. za pośrednictwem prasy, poczty czy dostarczane bezpośrednio w ręce potencjalnych klientów, stosowane są z powodzeniem w różnych fazach życia produktu;

4) oferty refundowane — wykorzystywane na ogół w zwiększaniu sprzedaży towarów relatywnie drogich, istotą tego instrumentu promocyjnego jest zwrot części ceny po dokonaniu i przedłożeniu dowodu zakupu;

5) premie od zakupu — stanowiące najczęściej bezpłatne upominki rzeczowe, które mają premiować zakup określonego towaru, można je stosować w różnych fazach życia produktu;

¹²⁵ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 546.

¹²⁶ Podają za: T. Sztucki: *Promocja...*, s. 120.

¹²⁷ *Podstawy marketingu...*, s. 338.

6) znaczki handlowe — stosowane są najczęściej przez sklepy, wprowadzając bonifikaty dla klientów, którzy przedłożą określoną ilość czy określony zestaw znaczków potwierdzających dokonanie przez nich zakupu w danym miejscu, mają na celu pozyskanie stałych klientów sklepu;

7) konkursy, loterie, gry — ich rodzaj zależy od pomysowości organizatorów (klasycznym przykładem jest stosowana często w prasie tzw. zdrapka), mają służyć przede wszystkim rozszerzeniu grona potencjalnych klientów;

8) ekspozycje w punkcie sprzedaży — polegają na aranżowaniu atrakcyjnych wystaw i ekspozycji produktów z wykorzystaniem stojaków, tabel, plakatów, chorągiewek, baloników i innych gadżetów, służących wzmocnieniu bodźców oddziaływania na klientów i stymulowaniu ich do większych zakupów¹²⁸.

Dwa pozostałe typy promocji sprzedaży, a więc promocja nastawiona na własny personel sprzedażowy lub promocja nastawiona na agentów i pośredników między producentem a docelowym klientem, odpowiadają założeniom strategii tłoczenia (tzw. strategii *push*), nakierowującej działania promocyjne bezpośrednio na kanały dystrybucji, by za ich pomocą dalej oddziaływać pośrednio na klientów docelowych. W promocji sprzedaży adresowanej do agentów i pośredników między producentem a docelowym klientem stosuje się takie instrumenty promocyjne, jak:

1) bezpłatne próbki towarów — aby umożliwić popularyzację produktów;

2) zmienne ceny i marże — uzależnione często od wielkości bądź terminu zakupu;

3) bonifikaty — aby zwiększyć zakup i zużyć zapasy produktu;

4) kredyty handlowe — oparte na atrakcyjnych warunkach płatności;

5) wspieranie działalności związanej z merchandisingiem, czyli wspieranie w działaniach promocyjnych występujących w miejscu sprzedaży detalicznej¹²⁹.

W ramach instrumentów promocji nastawionych na własny personel firmy zajmujące się sprzedażą produktów wymienia się:

1) system wynagrodzeń — mający stymulować działania pożądane;

2) premie (bony) dla sprzedawców — aby wynagradzać szczególnie osiągnięcia w zakresie sprzedaży;

3) spotkania z personelem sprzedażowym — mające na celu wymianę doświadczeń i oddziaływania integrujące sprzedawców z przedsiębiorstwem;

4) kształtowanie wiedzy fachowej sprzedawców — polegające na dostarczaniu informacji (w formie poradników, instrukcji) na temat produktów oraz sposobów ich sprzedaży¹³⁰.

¹²⁸ Zob. tamże, s. 338–340.

¹²⁹ Podaję za: T. Sztucki: *Promocja...*, s. 128–130.

¹³⁰ Podaję za: *Podstawy marketingu...*, s. 340–341.

Pewne ograniczenia promocji sprzedaży są związane przede wszystkim z:

- a) wysokimi kosztami promocji sprzedaży,
- b) brakiem trwałych efektów,
- c) możliwością wystąpienia rynkowych patologii (np. wyrażających się brakiem zainteresowania klientów robieniem „normalnych” zakupów),
- d) zjawiskiem „erozji marki”, polegającym na obniżeniu postrzegania wartości danej marki w oczach klienta, wynikającym z przeświadczenia klientów, że tańszy produkt to gorszy produkt¹³¹.

Należy jednak pamiętać, że promocja jest cennym bodźcem pobudzającym sprzedaż produktu i kreującym w pewnym stopniu potrzebę jego posiadania, co ma szczególne znaczenie, gdy produkt jest w fazie wprowadzania na rynek, ma oryginalny charakter, trudno go przedstawić za pomocą opisu lub fotografii bądź też jego wypróbowanie utrudnia bariera cenowa lub kulturowa. Sugestywnym przykładem produktu, który trudno było wprowadzić na rynek za pomocą innych środków promocji, są bloczki „Post-it” złożone z samoprzylepnych karteczek, bo ich rynkowy sukces wiąże się właśnie z zastosowaniem promocji w postaci bezpłatnego rozdawania próbek „Post-it” sekretarkom.

3.3.4. *Public relations*

Jako czwarte narzędzie mixu promocyjnego tradycyjnie wymienia się *public relations*. T. Goban-Klas proponuje jako polskie odpowiedniki tego terminu „**propagowanie renomy**” lub „**propagowanie reputacji**”, umożliwiające zachowanie takiego jak w języku angielskim skrótu *PR*¹³². W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji *PR*, co wynika z ciągłego rozwoju i przemian dokonujących się w tej dziedzinie¹³³. Najtrafniejsza jest chyba definicja Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera oraz Glena M. Brooma, według których ***public relations*** „to funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (*publics*), od których zależy

¹³¹ Podają za: B. Kwarciak: *Co trzeba wiedzieć o reklamie...*, s. 30–33.

¹³² Za: T. Goban-Klas: *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Business Press 1997, s. 22.

¹³³ Zobrazowaniem ciągłego rozwoju i przemian tej dziedziny jest wyróżnienie przez J. Gruninga i T. Hunta czterech modeli *PR*: 1) *publicity* (którego zadania sprowadzały się do roli propagandowej), 2) informowanie opinii publicznej (rozpowszechnianie informacji), 3) asymetryczna komunikacja dwustronna (przekonywanie na podstawie o prawdziwych i sprawdzonych informacji); 4) symetryczna komunikacja dwustronna (mająca szukać i odnajdować obustronne porozumienie przez dialog; model ten ma jednak raczej charakter postulatywny); szerzej zob. B. Rozadowska: *Współczesne koncepcje public relations w ujęciach modelowych*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 11.

jej sukces lub klęska”¹³⁴. Należy zauważyć, że w przypadku tak zdefiniowanego *PR* ich cele wykraczają poza cele marketingowe organizacji. Jak zauważa Ph. Kotler, działy *PR* realizują pięć podstawowych czynności, które nie pokrywają się w pełni z działalnością typowo marketingową. Są to:

a) stosunki z prasą — w celu zamieszczenia stosownych informacji dotyczących samej organizacji bądź jej produktu;

b) nadawanie rozgłosu produktowi — proces popularyzacji samego produktu (tzw. produktowe *PR*);

c) komunikacja przedsiębiorstwa — obejmuje szeroki zakres działań komunikacyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji w celu jej promowania w otoczeniu;

d) lobbing — sprowadza się do komunikacji mającej na celu kształtowanie i przekonywanie w istotnych dla organizacji sprawach członków instytucji ustawodawczych i urzędników państwowych;

e) doradztwo — polega na pełnieniu funkcji doradczych, mających pomagać kierownictwu organizacji w podejmowaniu decyzji związanych ze społecznymi aspektami jej funkcjonowania, w tym zwłaszcza w kształtowaniu jej pozycji oraz *image'u*¹³⁵.

Ten szeroki zakres *PR* powoduje, że aby zapewnić ich pełną integrację z działalnością *sensu stricto* marketingową, przedsiębiorstwa wyróżniają tzw. marketingowe *public relations* (MPR; jako ich starą nazwę można uznać *publicity* — w sensie nadawania rozgłosu, zapewnienia opłaconej pośrednio prezentacji organizacji lub / i produktu)¹³⁶.

Marketingowe *public relations* może się przyczyniać do wspomagania marketingowej promocji w zakresie:

- wspierania produktu podczas jego wprowadzania na rynek;
- wspomagania zmian pozycjonowania produktu w fazie dojrzałości;
- kształtowania i pobudzania zainteresowania określonymi kategoriami produktu;
- wpływania na grupy docelowe, zwłaszcza przez sponsoring wspomagający kształtowanie pożądanego wizerunku firmy;
- obrony produktu trafiającego na brak społecznej akceptacji bądź nawet na społeczny opór;
- tworzenia ogólnego dobrego wizerunku, *image'u* całej organizacji, a przez to także jej produktów¹³⁷.

Zadaniem MPR są przede wszystkim działania związane z kreowaniem, zmianą oraz utrzymywaniem pożądanego wizerunku marki produktu. Kreo-

¹³⁴ Tamże, s. 20.

¹³⁵ Podaję za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 621.

¹³⁶ Tamże, s. 621.

¹³⁷ Podaję za: Ph. Kotler, tamże, s. 621–622.

wanie pożądanego wizerunku marki produktu jest też działaniem długoterminowym, ale z pewnością opłacalnym, uwarunkowanym większą skłonnością klientów do nabywania produktów znanych i do płacenia więcej za produkty znane i markowe aniżeli za te, które tych walorów nie mają.

J. Marston dla analizy PR zaproponował formułę RACE, nazwaną tak od pierwszych liter słów, określających pełny proces *public relations*, czyli: *Research* — badania konkretnego problemu, którego ma dotyczyć kampania; *Action* — podjęcie działań określających program kampanii; *Communication* — przeprowadzenie skutecznej komunikacji w określonym przedmiotowo, zgodnie z programem, zakresie między organizacją a otoczeniem; *Evaluation* — ocena efektów przeprowadzonej kampanii¹³⁸. Podobnie proces PR ujmuje K. Wojcik, która wyróżnia cztery jego fazy: badanie stanu wyjściowego, planowanie, realizacja programów, ocena¹³⁹. Fazy te posłużą tu do uszeregowania krótkiego opisu działalności *public relations* ze szczególnym uwzględnieniem ich marketingowego znaczenia.

Podstawę prowadzenia skutecznej działalności w zakresie informowania i kreowania wizerunku firmy czy produktu stanowi uprzednie zdiagnozowanie stanu opinii publicznej w analizowanej dziedzinie. Pierwsza faza procesu PR polega na **badaniu stanu wyjściowego** wizerunku organizacji oraz związanych z nią produktów wśród zbiorowości (czy też używając zamiennego terminu „publiczności”), tworzących jej otoczenie organizacyjne. Na to badanie stanu wyjściowego składa się określenie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych słabych i mocnych stron organizacji za pomocą analizy dostępnych danych wtórnych oraz zebrania danych pierwotnych na podstawie socjologicznych lub psychologicznych badań empirycznych. Jako podstawowy przedmiot badań w pierwszej fazie procesu PR można przyjąć:

- „[...] — stan wyjściowy organizacji według własnej oceny kadry kierowniczej i służb PR oraz według tego, jak zdaniem kierownictwa i służb PR oceniana jest organizacja przez reprezentatywne dla opinii publicznej części otoczenia;
- kształtowanie się rzeczywistej oceny organizacji przez reprezentatywne otoczenie”¹⁴⁰.

W wypadku marketingowej kampanii PR, związanej z promowaniem przede wszystkim określonego produktu organizacji, przedmiotem badań jest określenie stanu wyjściowego dotyczącego, oczywiście, postrzegania przede wszystkim samego produktu. Należy też zauważyć, że badając w otoczeniu stan wyjściowy wizerunku organizacji lub / i jej produktu, należy określić,

¹³⁸ Podaję za: T. Goban-Klas: *Public relations...*, s. 21–24.

¹³⁹ K. Wojcik: *Public relations od A do Z*. T. I. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1997, s. 186.

¹⁴⁰ Tamże, s. 189.

kto owo strategiczne, głównie pożądane do analizy otoczenie stanowi. Otoczenie organizacyjne według stopnia jego bliskości z samą analizowaną organizacją można podzielić na:

- otoczenie wewnętrzne — oparte przede wszystkim na samych członkach organizacji, w tym zarówno na pracownikach szeregowych, jak i na najwyższym kierownictwie, oraz na właścicielach czy współwłaścicielach organizacji, jak też rodzinach członków organizacji;
- otoczenie zewnętrzne bezpośrednio powiązane z działalnością organizacji — na które składają się przede wszystkim: pośrednicy i agenci handlowi, usługodawcy, kooperanci, instytucje pomocnicze, konkurenci, społeczność lokalna, władze lokalne, władze podatkowe, organizacje reprezentujące interesy konsumentów i przede wszystkim sami nabywcy oraz użytkownicy produktów;
- ogólne otoczenie zewnętrzne — które nie jest związane bezpośrednio z działalnością samej organizacji, ale stanowi rodzaj jej ogólnego tła społecznego, kształtowanego przez ośrodki stanowienia i wykonywania prawa, ośrodki kształcące i badawcze, ośrodki ochrony zdrowia, partie polityczne, media, szeroką opinię publiczną;
- ogólne otoczenie zewnętrzne o charakterze doraźnym — nabierające szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, np. grupy społecznego nacisku kontestujące niektóre efekty działań organizacji¹⁴¹.

Szczegółową strukturę otoczenia organizacji według kryterium bliskości i bezpośrednich powiązań z organizacją przedstawiono na rysunku 3.1. Nie jest to jedyny i wyczerpujący podział zbiorowości otoczenia, bo można je dzielić też według innych kryteriów, np. zgodnie z kryterium użyteczności dla organizacji, stopnia aprobaty i przychylności, stopnia docelowych czy przyszłościowych starań.

Aby zdiagnozować i określić stan wyjściowy niezbędny do dalszego skutecznego planowania kampanii *PR*, można określać wizerunek organizacji przez analizę w zależności od potrzeb, np.:

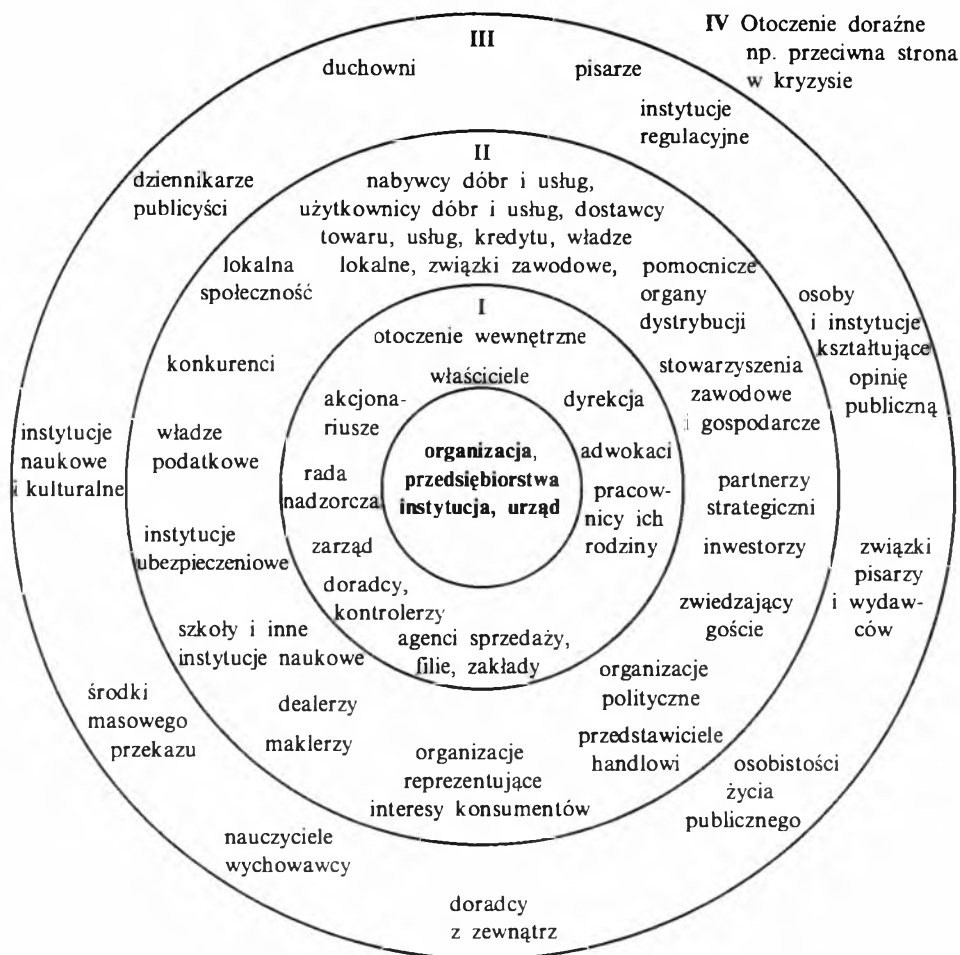
- a) jej historii,
- b) faktów i opinii na temat jej wewnętrznego oblicza,
- c) faktów i opinii na temat styku organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym,

- d) faktów i zamierzeń dotyczących jej przyszłości¹⁴².

Następnie, aby pogłębić w ten sposób otrzymany obraz, wymienione cztery sfery charakteryzujące oblicze organizacji można też rozpatrywać w różnych aspektach, np. ekologicznym, ekonomicznym, technicznym. W wypadku przedmiotowej kampanii *PR* na podobnych zasadach analizowane są na-

¹⁴¹ Tamże.

¹⁴² Podaję za: K. Wojcik, tamże, s. 35–37.



Rys. 3.1. Obraz otoczenia organizacji.

Źródło: K. Wojcik: *Public Relations od A do Z*. T. 1. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1997, s. 35.

stawienia i postawy otoczenia wobec produktu organizacji. Ważne jest również uwzględnienie szerszego kręgu organizacji o podobnym typie, które mogą mieć ze względu na rodzaj działalności podobne problemy związane z ich image'em oraz mogą natrafiać na zbliżone problemy komunikacyjne¹⁴³.

Druga faza procesu PR to **planowanie jego działalności**. W zakres tej fazy wchodzi:

- konkretyzacja celów i zadań,
- określenie grup celowych mających być przedmiotem wpływu,

¹⁴³ Zob. też. T. Goban-Klas: *Public relations...*, rozdz. 8: *Badania socjologiczne i psychologiczne dla PR*.

- dobór metod i technik realizacji celu,
- określenie budżetu,
- określenie harmonogramu działań,
- wskazanie odpowiedzialności pracowników i ustalenie ich zadań.

W zakresie marketingowych *PR* można wyróżnić takie cele działań, jak: budowanie oraz utrzymywanie świadomości istnienia organizacji lub / i jej produktu; budowanie oraz utrzymywanie dobrej renomy organizacji lub / i jej produktu; motywowanie personelu sprzedaży i dealerów oraz utrzymywanie i kształtowanie dobrych stosunków z odbiorcami; poprawa informacji wewnętrznej i motywowanie pracowników firmy, zwłaszcza w aspekcie ich kontaktów z klientami; nawiązywanie i utrzymywanie więzi z istotnymi dla działalności firmy elementami jej otoczenia zewnętrznego; odpieranie ataków na przedsiębiorstwo i reagowanie w sytuacjach kryzysowych oraz wyjaśnianie niepopularnych decyzji¹⁴⁴. Uwagę zwraca występowanie pewnego rozdzwieku pomiędzy działalnością *PR* i priorytetowo traktowanymi celami budowania renomy całej organizacji oraz działalnością marketingowych *PR*, które priorytetowo traktują raczej kampanie tworzące renomę produktu (w tym tworzenie renomy produktu, zmianę czy utrzymanie pożądaną na rynku pozycję). Konkretnie cele *PR* powinny być każdorazowo dostosowane do sytuacji i potrzeb określonej firmy finansującej ich działalność. Można tu też podać przykład konkretnej kampanii marketingowych *PR* oraz jej podstawowego celu, jakim była zmiana świadomości i postaw konsumentów wobec spożywania ziemniaków. Cel ten został uwarunkowany przeprowadzonymi na potrzeby kampanii badaniami postaw konsumentów, wskazującymi, że ziemniaki postrzegane są przez respondentów jako bardziej tuczące i posiadające mniej walorów odżywczych niż jest w rzeczywistości¹⁴⁵.

Określenie grup celowych mających obejmować podstawowych odbiorców informacji jest ważne ze względu na to, że kryteria segmentacji rynkowej nie zawsze są wystarczające do właściwego zaplanowania działań *PR*. Dzieje się tak głównie z powodu zróżnicowania potencjalnych odbiorców *PR* pod względem stopnia wiedzy i nastawienia wobec informacji, a więc ta sama treść informacji przekazywana za pomocą tego samego środka przekazu może wywołać różny efekt w zależności od rodzaju odbiorców. Najczęściej stosowaną w praktyce *PR* metodę określania docelowych odbiorców, czyli tzw. grup celowych, stanowi analiza otoczenia organizacji ze względu na przyjęte cele i niejako „przyporządkowanie” odbiorców w zależności od zaplanowanych celów. W wypadku przytoczonej kampanii *PR* o zmianę nastawienia i postaw konsumentów wobec spożywania ziemniaków określono

¹⁴⁴ Na podstawie: K. Wojcik: *Public relations...*, s. 202—212.

¹⁴⁵ Na podstawie: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 624.

dwie grupy celowe: a) potencjalnych konsumentów ziemniaków, b) fachowców w dziedzinie właściwego odżywiania (lekarze, specjaliści-żywniowcy, doradcy w zakresie ekonomiki prowadzenia gospodarstwa domowego oraz wydawcy czasopism dotyczących żywienia)¹⁴⁶, i dla nich określono oddzielne formy i środki przekazu informacji.

Dobór metod i technik realizacji celów w ramach *PR* dotyczy przede wszystkim adekwatnego do planowanych działań wyboru form i środków komunikacji, a także wyboru pożądanego, traktowanego priorytetowo rodzaju mediów. Główna metoda realizacji celów sprowadza się do zapewnienia skutecznej komunikacji między organizacją a otoczeniem. Należy wymienić dla przypomnienia podstawowe formy komunikacji:

- a) osobista i bezpośrednia,
- b) bezpośrednia i nieosobista,
- c) niebezpośrednia i nieosobista,
- d) wielostopniowa, stanowiąca połączenie wariantów komunikacji masowej i osobistej¹⁴⁷.

Planując działania *PR*, należy podjąć decyzję w sprawie preferowanych form komunikacji i mediów komunikacyjnych mających im służyć, na co składają się zarazem decyzje o zakresie wykorzystywanych środków komunikowania, które umożliwią pozyskanie i kształtowanie opinii docelowych odbiorców. Wśród środków komunikowania można wyróżnić: słowo, obraz, kolor, ruch, światło, czas, zapach, smak, dotyk, przestrzeń. Środki komunikowania wykorzystywane są najczęściej łącznie w różnych kombinacjach, np. organizując „drzwi otwarte”, można wykorzystać słowo mówione i słowo drukowane, obraz (zwiedzanie zakładu lub projekcja filmu video prezentującego filie zakładu), dotyk (wprawienie w ruch maszyny czy dotknięcie materiału), smak (degustacja produktu). W doborze środków komunikowania należy zwrócić uwagę na takie kryteria, jak: adekwatność środków do planowanych zadań i oczekiwanych efektów, pewność osiągnięcia poświadczonych efektów, realna możliwość dostępu i zastosowania określonych środków, problem kosztów związanych z ich wykorzystaniem. Praktyka *PR* sprowadza się w znacznym stopniu do wyboru zespołu środków umożliwiających stosowanie w różnych kombinacjach poszczególnych form komunikacji i środków komunikowania, które umożliwiają wpływ na kształtowanie opinii publicznej.

Wśród zespołu środków umożliwiających pozyskiwanie i kształtowanie docelowych odbiorców oraz szerszej opinii publicznej można wyróżnić:

- 1) nawiązanie oraz podtrzymywanie kontaktów z wybranymi mass media-mi, a więc telewizją, radiem czy prasą (organizowanie konferencji prasowych,

¹⁴⁶ Podaję za: Ph. Kotler, tamże, s. 624—625.

¹⁴⁷ Podaję za: K. Wojcik: *Public relations...*, T. 1, s. 219.

przekazywanie oficjalnego stanowiska w ważnych dla firmy sprawach, przygotowywanie artykułów bądź wywiadów sponsorowanych, przygotowywanie wkładek do gazet itp.);

2) organizowanie seminariów, wykładów i szkoleń, które mają promować firmę lub / i jej produkty (ogólnodostępnych lub dla osób zaproszonych);

3) organizowanie ważnych imprez zakładowych i zapraszanie reprezentantów wybranych mediów, publikacje własnych materiałów informacyjnych (np. z okazji otwarcia nowej filii zakładu, obchodzenie jubileuszu działalności, ceremonii odznaczania pracowników, świętowanie istotnych dla zakładu osiągnięć);

4) organizowanie tzw. dni otwartych w celu zaprezentowania firmy lub / i jej produktów (wysyłanie zaproszeń do szczególnie pożądaných gości, przedstawicieli wybranych mediów itp.);

5) wspieranie imprez oraz akcji charytatywnych (nieodpłatne przekazywanie produktów własnej firmy na ważne społecznie cele);

6) sponsorowanie (najczęściej sportu, kultury, nauki i oświaty) z zamiarem zdobycia dobrych, pożądaných skojarzeń firmy-sponsora;

7) organizowanie imprez informacyjnych w formie prezentacji własnej firmy i / lub produktów na targach, w wybranych witrynach, stoiskach itp.¹⁴⁸

Jest to zatem postępowanie zgodnie z zasadą: „czyn dobrze i postaraj się, by inni się o tym dowiedzieli”. Można tu również wrócić do konkretnego przykładu marketingowych PR, dotyczących zmiany świadomości i postaw konsumentów wobec spożywania ziemniaków. Aby osiągnąć cele wspomnianej kampanii, użyto następujących środków:

- dla fachowców z zakresu właściwego odżywiania oraz redaktorów działów kulinarnych w czasopismach zorganizowano seminaria rozpowszechniające i akcentujące walory odżywcze ziemniaków;
- dla szerokiego grona potencjalnych konsumentów opracowano i wydano poradnik *Książka kucharska dla miłośników ziemniaczanej diety*, upowszechniono w prasie informacje o walorach żywieniowych diety ziemniaczanej i publikowano przepisy kulinarne na potrawy z ziemniaków, w telewizji rozpowszechniano informacje o historii ziemniaka i kulinarnych możliwościach jego zastosowań¹⁴⁹.

Określenie budżetu PR jest ważne zwłaszcza dlatego, że można spotkać się z potocznym błędnym przekonaniem jakoby działalność PR nie wymagała jakichkolwiek kosztów. Rzeczywiście, w porównaniu z kosztami, jakie związane są z promocją produktów przez działania reklamowe, koszty PR są stosunkowo niewielkie, lecz jednak są i wymagają określenia. Na koszty

¹⁴⁸ Na podstawie: *Podstawy marketingu...*, s. 343-345.

¹⁴⁹ Podaje za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 624-625.

kampanii marketingowej *PR* składać się mogą np.: przygotowanie, opracowanie i wydanie drukiem książki, broszury, informatora czy systematyczne opracowywanie materiałów informacyjnych dla prasy, sporządzenie zestawień i informacje o charakterze statystycznym, pisanie, drukowanie i wysyłanie zaproszeń, utrzymywanie korespondencji z ważnymi podmiotami wchodzącymi w skład otoczenia organizacyjnego, honoraria dla prelegentów, konsultantów i wykładowców zaproszonych na seminaria, sesje, pokazy, uczestnictwo w targach i wystawach oraz organizowanie ekspozycji towarów, wystroju witryn, pokazów video, albumów fotograficznych, opracowywanie i udostępnianie materiałów szkoleniowych dla szkół i wybranych firm czy przedstawicieli, opłacanie podróży służbowych wybranych gości, opłacanie przyjęć jubileuszowych i imprez z okazji otwarcia nowych filii, powstania nowego modelu produktu, sponsorowanie wybranych imprez czy działań, organizowanie tzw. drzwi otwartych oraz prezentacja oferty towarowej, szkolenie służb spoza *PR* mających częsty lub pierwszy kontakt z potencjalnym klientem, rzutujący na wizerunek firmy i jej produktu. Do kosztów *PR* zaliczyć trzeba ponadto: płace pracowników *PR*, koszty związane z utrzymaniem lokalu i podstawowych narzędzi jego wyposażenia, typu telefon, fax, modem, koszty prenumeraty znaczącej dla firmy specjalistycznej prasy itp. Zwykle budżet *PR* stanowi też część ogólnego budżetu promocyjnego firmy i jest uzależniony od roli, jaką ma do spełnienia *PR* w stosunku do innych komponentów mixu promocyjnego.

Określenie harmonogramu działań oraz zakresu odpowiedzialności za wykonanie konkretnych zadań stanowi zakończenie fazy planowania działalności *PR*. Dodatkowo można podjąć pewne działania profilaktyczne, mające na celu przygotowanie potencjalnych reakcji w wypadku kryzysu organizacyjnego, np. przygotowanie instrukcji postępowania w czasie awarii (pożarów, powodzi), ustalenie procedury powoływania zespołów kryzysowych, systemu działań w wypadkach szczególnych, opłacanie polis ubezpieczeniowych. W kontekście reakcji na sytuacje kryzysowe warto zaznaczyć podział na wewnętrzne *PR*, funkcjonujące w ramach firmy-matki oraz na zewnętrzne agencje *PR*, których usługi są jedynie wynajmowane. W nieoczekiwanych kryzysowych sytuacjach te zewnętrzne *PR* mają szczególnie komfortową sytuację ze względu na pewien dystans wobec sprawy i możliwość chłodnego kalkulowania bez ulegania panice i presji wewnątrzorganizacyjnej. W Polsce zewnętrzne agencje *PR* występują też często właśnie w roli „głównego strażaka do gaszenia nagłego pożaru” w postaci jakiegoś kryzysu organizacyjnego, np. zagrożenia bezpieczeństwa czy zdrowia, skażenia środowiska, wadliwej serii produktu. Warto również zauważyć, że nawet nieoczekiwane sytuacje kryzysowe firma może wykorzystać na swoją korzyść, jak np. w wypadku firmy Stomil-Olsztyn, która po ujawnieniu przez media w 1997 roku, że jest odpowiedzialna za wypuszczenie na rynek trzech serii

wadliwych i zagrażających bezpieczeństwu opon, zareagowała natychmiastowym potwierdzeniem przez kierownictwo tej informacji oraz zobowiązaniem się do bezpłatnej ich wymiany, co spowodowało wzrost rynkowego zaufania do firmy¹⁵⁰.

Trzecia zasadnicza faza *PR* polega na **realizacji przyjętego programu** zgodnie z harmonogramem zadań. Trzeba zwrócić uwagę na specyfikę *PR* w zależności od typu organizacji. Innego *PR* wymagają więc organizacje nie nastawione bezpośrednio na osiąganie zysku (np. administracja państwowa), a innego organizacje nastawione bezpośrednio na zysk. Dalej następuje zróżnicowanie w zależności od rodzaju konkretnej działalności produkcyjnej czy usługowej. Wśród środków stosowanych w praktyce *PR* w organizacjach różnych typów można jednak zauważyć, zwłaszcza w Polsce, przewagę działań w postaci nawiązywania i podtrzymywania przyjaznych kontaktów z mediami oraz przygotowywania dla nich informacji. Na podstawie badań ankietowych ponad 100 polskich przedsiębiorstw przeprowadzonych przez „Businessman Magazine” stwierdzono, że w Polsce często nie zauważa się potrzeby korzystania z usług agencji *PR*, a jeśli już taka potrzeba zostaje zauważona, to firmy preferują zwykle tworzenie wewnętrznych działów *PR*¹⁵¹. Z badań tych wynika też, że najlepiej oceniana jest działalność *PR* w zakresie analiz prasowych i kontaktów z prasą, bardzo dobrze także oceniana jest organizacja różnego typu imprez specjalnych, a najslabiej komunikacja wewnętrzna i zdolności do działań nieszablonowych. Problem ten w Polsce wiąże się również z brakiem specjalistycznego kształcenia fachowców *PR* oraz z zatrudnianiem w działach i agencjach *public relations* absolwentów różnych kierunków studiów bez odpowiedniego przygotowania, najczęściej dziennikarzy. Dodatkowo problem fachowców *PR* komplikuje to, że poza przygotowaniem specjalistycznym z zakresu komunikacji i badań społecznych specjalista taki powinien mieć też dobrą orientację w branży i typie działań firmy, którą reprezentuje, a to wymaga podwójnej fachowości i związanego z tym dodatkowego doksztalcania i doskonalenia. Z pewnością też z absolwentami dziennikarstwa skutecznie konkurować mogą absolwenci socjologii, którzy posiadają specjalistyczne przygotowanie nie tylko z zakresu komunikacji, ale także prowadzenia badań opinii publicznej, co jest dla specjalisty *public relations* umiejętnością szczególnie ważną.

Uwieńczeniem kampanii *PR* jest ich **ocena**. Przedmiotem tej oceny jest całość przeprowadzonego procesu, czyli:

- a) sposób zaplanowania *PR*,
- b) efektywność realizacji przyjętych planów,
- c) skutki uzyskane w wyniku realizacji zaplanowanej kampanii (stopień zgodności uzyskanych wyników wobec przyjętych oczekiwań i celów działań).

¹⁵⁰ Podaję za: M. Mierzyńska: *Rok bez najlepszych*. „Business Magasine” 1999, grudzień.

¹⁵¹ Zob. tamże.

Kontrolując i przez to oceniając efektywność całości kampanii *PR*, można, jak zwraca uwagę T. Goban-Klas, wyróżnić trzy zasadnicze szczeble: podstawowy, pośredni, najwyższy¹⁵². Na szczeblu podstawowym przeprowadzane zostają pomiary:

a) przekazania przekazów — polegający na obliczaniu ilości i częstotliwości przekazanych dla mediów materiałów (komunikatów, zestawień, sprawozdań itp.), a także określeniu rodzaju mediów, do których materiały wysyłano;

b) opublikowania przekazów — opierający się na obliczaniu stopnia wykorzystania nadsyłanych do mediów materiałów (np. ilości i częstotliwości publikacji) oraz na dokonaniu oceny, czy rozpowszechniane informacje wyrażały cele firmy, czy udostępniane materiały informacyjne były modyfikowane, a jeśli tak, to w jaki sposób;

c) audytoriów szczególnych przekazów — sprowadzający się do pomiaru zasięgu danych mediów, który wyraża się np. w nakładach poszczególnych tytułów prasowych, przeciętnej liczbie ich czytelników oraz stopniu zainteresowania poszczególnymi typami przekazu¹⁵³.

Na szczeblu pośrednim badań efektywności kampanii *PR* wyróżnia się:

a) pomiar odbioru przekazu — wyrażający się głównie w określeniu zasięgu odbioru przekazu, np. przez systematyczne monitorowanie mediów i wykorzystanie komputerowej bazy danych;

b) pomiar świadomości przekazu — wyróżniający i badający wymiar świadomości przekazu, np. nie tylko na podstawie określenia liczby uczestników wystaw, festynów czy imprez sportowych, ale także określenia tych uczestników, którzy są też świadomi sponsora danej imprezy;

c) pomiar zrozumienia przekazu — korzystający także z pewnych metod językoznawczych dla oceny potencjalnej zrozumiałości przekazu, np. stosowanie tzw. formuł zrozumiałości, opierających się na obliczaniu ilości trudnych słów, ilości długich czy złożonych zdań itp. czy tzw. metody Taylora, polegającej na badaniu zrozumiałości tekstu przez wykreślenie z właściwego tekstu co piątego słowa i poproszenie badanych respondentów o własne uzupełnienie analizowanego tekstu;

d) pomiar zapamiętania przekazu — sprowadzający się do ustalenia procentu osób, które zapamiętały podstawowe elementy emitowanej wcześniej informacji.

Jest to ciągle pomiar pośredniego szczebla efektywności *PR*, bo można przecież być świadomym odbiorcą przekazu informacyjnego, zrozumieć i zapamiętać przesłaną informację, a jednak nie zmienić opinii i postawy w określonej sprawie, a tym samym nie zmienić swoich zachowań w określonej kwestii.

¹⁵² Zob. T. Goban-Klas: *Public relations...*, rozdz. 10: *Ocena*.

¹⁵³ Bardziej szczegółowo zob. tamże, s. 122–123.

Sugestywny przykład stanowią tu osoby palące papierosy, które mimo posiadania i zapamiętania informacji o szkodliwości nikotyny nie zaprzestają jej używania. Najwyższy szczebel badań efektywności kampanii PR stanowi więc pomiar zmian:

- a) opinii,
- b) postaw,
- c) zachowań.

Pomiar zmian opinii, postaw i zachowań oparty jest zwykle na często stosowanych przez socjologów badaniach surveyowych, wśród których dominują techniki ankietowe. Dodatkowo pomiar zmian zachowań wyraża się we wzroście zachowań pożądanых przez nadawców kampanii, a więc jej mierzniakiem jest np. wzrost sprzedaży określonych produktów czy wzrost liczby osób korzystających z określonych usług, i to też jest najbardziej pożądaný sposób wyrazu skuteczności przeprowadzonych działań.

3.3.5. Marketing bezpośredni

Na przełomie XX i XXI wieku coraz większą rolę odgrywać zaczął tzw. **marketing bezpośredni**, który można zdefiniować jako „wykorzystywanie listów, telefonów i innych nieosobistych narzędzi kontaktu w celu komunikowania się z określonymi grupami obecnych i potencjalnych klientów”¹⁵⁴. W związku z rozwojem i powszechnym użytkowaniem środków komunikacji typu *on-line*, takich jak telefon czy Internet, Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego (*Direct Marketing Association* — DMA) dokonało ponownego zdefiniowania terminu „marketing bezpośredni”, stwierdzając, że jest to „interakcyjny system marketingu, który korzysta z jednego lub więcej mediów reklamowych, by wywołać określoną odpowiedź oraz / lub transakcje w dowolnym miejscu”¹⁵⁵. Trzeba też zauważyć, że marketing bezpośredni jest zaliczany do systemu komunikacji marketingowej i włączany do narzędzi mieszanki promocyjnej¹⁵⁶, a także klasyfikowany jako rodzaj bezpośredniego kanału dystrybucji¹⁵⁷. W Polsce szczególnie zauważalny jest marketing bezpośredni korzystający z reklam telewizyjnych czy prasowych i zamówień telefonicznych z odbiorem przesyłki za pocztowym potwierdzeniem płatności, a nieco mniejszą popularnością cieszą się ciągle tzw. zakupy elektroniczne. Jednym ze znanych pism wykorzystujących w Polsce ten rodzaj komunikacji z klientem jest „Przegląd Reader’s Digest”, który dość skutecznie próbuje też

¹⁵⁴ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 546.

¹⁵⁵ Tamże, s. 601.

¹⁵⁶ Zob. tamże, rozdz. 22: *Planowanie strategii komunikacji i promotion mix*.

¹⁵⁷ Zob. K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, rozdz. 14: *Kanały marketingowe, pośrednicy i zarządzanie logistyką*.

nawiązać trwałe więzi z każdym ze swoich klientów, najczęściej zachęcając ich do lojalności propozycjami udziału w różnego typu loteriach czy konkursach. Wśród podstawowych zalet marketingu bezpośredniego poza oszczędnością czasu i wygodą zakupów, jaką oferuje on swoim klientom, zwraca też uwagę adekwatny do potrzeb klienta moment dotarcia do niego marketingowej oferty, warunkujący skuteczność marketingowych działań. Owe zalety są szczególnie wyraźne w wypadku marketingu bezpośredniego adresowanego do młodych matek, którym są potrzebne i oferowane coraz to nowe akcesoria dziecięce, począwszy od grzechotek, pieluszek, poprzez zupki, zabawki, ubrania, aż do przyborów do pisania, książek itp. Skuteczności działań marketingowych bardzo sprzyja dysponowanie odpowiednią marketingową bazą danych, którą można zdefiniować jako „zorganizowany zbiór danych o obecnych i przyszłych klientach, zbiór aktualny, dostępny i przydatny do takich celów marketingowych, jak sondowanie popytu, sprzedaż produktu lub usługi oraz podtrzymywanie związków z klientem”¹⁵⁸. Należy wyraźnie podkreślić, że marketingowa baza danych to nie to samo, co prosta lista aktualnych lub potencjalnych klientów, bo powinna ona zawierać także dotyczące konsumentów informacje o charakterze demograficznym i psychospołecznym, co pozwala na dokonywanie dalszych analiz i formułowanie praktycznych wniosków.

Na proces podejmowania decyzji w sprawie marketingu bezpośredniego składają się cztery podstawowe obszary problemowe dotyczące określenia:

1) celu kampanii — wskazanie podstawowych efektów kampanii, np. natychmiastowy wzrost sprzedaży produktów, stworzenie warunków do umocnienia i utrzymania pozycji produktów na rynku czy stworzenie warunków do zwiększenia sprzedaży w przyszłości;

2) klientów docelowych — określenie adresatów planowanej kampanii, np. na podstawie tzw. formuły N-C-I (zgodnie z założeniem, że najlepszych klientów można scharakteryzować stosując trzy podstawowe parametry „nie-dawność” zakupów [N], znaczącą częstotliwość [C] oraz sporą ilość [I] pieniędzy wydawanych na określone produkty) czy zastosowania kryteriów segmentacji, a następnie wybór rynku docelowego oraz utworzenie bazy danych dotyczących aktualnych i potencjalnych klientów;

3) strategii oferty — określenie przede wszystkim rodzaju oferowanych produktów, cen produktów, narzędzi marketingowej informacji o produktach i ich atrybutach oraz określenie konkretnych sposobów ich zakupu;

4) testów i sposobów pomiaru efektów kampanii — określenie tzw. punktu krytycznego reakcji na kampanię uwzględniającego poniesione na nią nakłady¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 605.

¹⁵⁹ Podaje za: Ph. Kotler, tamże, rozdz. 24: *Projektowanie programów marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży i public relations*.

Z procesem podejmowania decyzji w sprawie kolejnych działań marketingu bezpośredniego ściśle wiążą się główne narzędzia jego oddziaływania, a więc marketing katalogowy, telewizyjny bezpośredniej reakcji, radiowy i prasowy bezpośredniej reakcji, poczty bezpośredniej, telemarketing, zakupy z automatu (w Polsce jeszcze nie funkcjonują, nie należy ich zatem mylić z automatami do sprzedaży napojów) czy tzw. zakupy elektroniczne (w Polsce stosunkowo słabo rozpowszechnione)¹⁶⁰.

Kampanie marketingu bezpośredniego mogą równocześnie korzystać z innych środków marketingowej promocji, takich jak reklama, *public relations* czy promocje sprzedaży. Marketing bezpośredni oparty na idei oferowania produktu bezpośrednio przez producenta do rąk klienta nie musi wykluczać stosowania równocześnie przez producenta innych form dystrybucji, np. sklepów detalicznych, w których mogą być udostępniane firmowe produkty. Podkreślić trzeba ciągły rozwój marketingu bezpośredniego, który doprowadził do powstania nowej poświęconej mu dyscypliny wiedzy, obejmującej „teorię, instrumenty pomiaru i zasady dobrej praktyki”¹⁶¹ oraz zapotrzebowanie na specjalistów praktyków z danej dziedziny.

Do marketingowej komunikacji firmy z jej otoczeniem można zaliczyć, poza czterema tradycyjnie podstawowymi składnikami mixu promocyjnego, czyli reklamy, sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży i *public relations*, także marketing bezpośredni. Z narzędzi marketingowej promocji, w tym zwłaszcza z *public relations*, mogą korzystać nie tylko organizacje gospodarcze, ale także i te o charakterze niekomercyjnym, dla których przynoszenie zysku nie jest podstawowym wyznacznikiem oceny ich działalności (a więc organizacje, które zajmują się promowaniem takich wartości, jak: zdrowie, oświata, nauka, kultura, sprawiedliwość społeczna, bezpieczeństwo czy wrażliwość społeczna wyrażająca się w trosce o zabezpieczenie podstawowych potrzeb egzystencjalnych szerokich rzesz ludności).

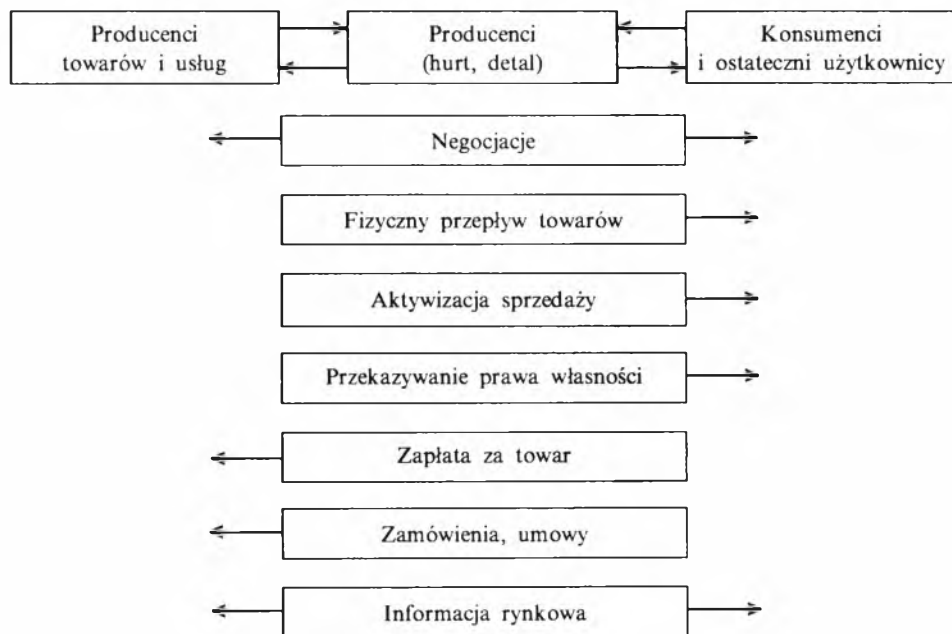
3.4. Dystrybucja

Dystrybucja jest czwartym instrumentem kompozycji marketingowych działań, po planowaniu produktu, ustaleniu ceny produktu i sposobu jego promocji. Pojęcie **dystrybucja** „obejmuje wszelkie decyzje i czynności związane z dostarczeniem wytworzonych produktów finalnemu nabywcy (konsumen-

¹⁶⁰ Szerzej tamże, s. 602—603.

¹⁶¹ Tamże, s. 609.

towi, użytkownikowi)”¹⁶². Zrealizowaniu procesu dystrybucji służą kanały marketingowe, które nazywane są też kanałami sprzedaży, marketingu czy kanałami rynku. Wśród wielu definicji kanałów marketingowych można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do sprecyzowania tego terminu. W pierwszym podejściu akcentuje się podmiotowy charakter budowy kanałów i charakteryzuje je jako „sieć osób i organizacji wzajemnie powiązanych w procesie udostępniania produktów lub usług do użytku lub konsumpcji”¹⁶³. W drugim podejściu akcentuje się ich przedmiotowy charakter i określa je jako „przepływ jednego lub większej ilości strumieni związanych z działalnością marketingową”¹⁶⁴, który dokonuje się za pośrednictwem kolejnych ogniw typu instytucji lub osób uczestniczących w procesie dystrybucji przejmujących czasami nie tyle fizyczny przepływ towaru, ile same prawa własności do nich. Problem przepływu rodzaju i kierunku strumieni w kanale dystrybucji przedstawiono na rysunku 3.2, gdzie wskazano nie tylko na strumienie związane



Rys. 3.2. Rodzaje i kierunki przepływu strumieni w kanale dystrybucji

Źródło: A. Czubała: *Dystrybucja*. W: *Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Wyd. 3. zmienione i poszerzone. Kraków: Wydawnictwo o.o. Franciszkańów 2000, s. 224.

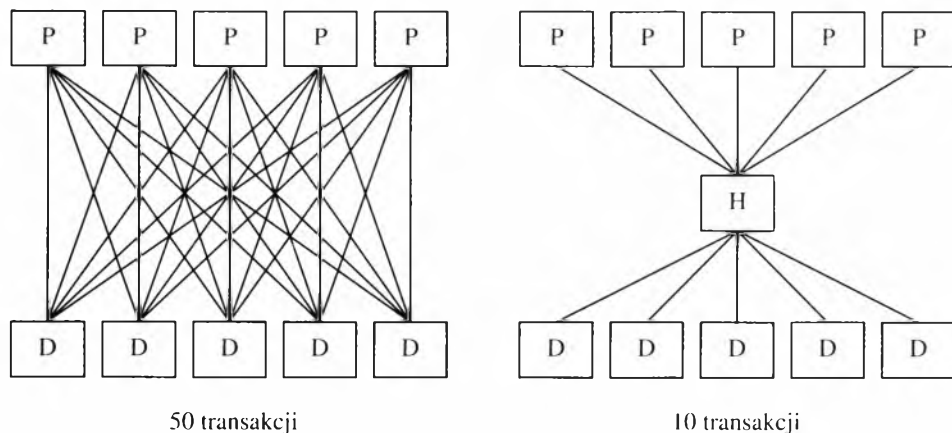
¹⁶² *Podstawy marketingu...*, s. 222.

¹⁶³ Ph. Kotler: *Marketing. Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall, Engle wood Cliffs 1988, podaję za: *Podstawy marketingu...*, s. 224–225.

¹⁶⁴ R. Głowacki, Z. Kossut, T. Kramer: *Marketing*. Warszawa: PWN 1984, s. 110.

z fizycznym przepływem towaru, ale także na przepływ samych praw własności, przepływ zapłaty za produkty, zamówień, umów itp.

Konsumenci często narzekają na pośredników i nie doceniają korzyści, jakie uzyskują właśnie dzięki pośrednikom. Warto zatem podkreślić, że do funkcji pośredników należy usprawnienie komunikacji producenta z klientem i obniżenie wynikających stąd kosztów. Istotę tych usprawnień ukazano na rysunku 3.3, z którego wynika, że producent, który chce kontaktować się bezpośrednio ze swoimi klientami, jest zmuszony do podjęcia znacznie większej liczby transakcji aniżeli producent decydujący się korzystać z pośrednika. Wiele dodatkowych korzyści wynikających z działalności pośredników wiąże się przede wszystkim z dogodną dla konsumentów lokalizacją punktów sprzedaży i z większym zróżnicowaniem asortymentu udostępnianych produktów.



Rys. 3.3. Wpływ pośredników na liczbę kontaktów rynkowych

Objaśnienia: P — producent, D — detalista, H — pośrednik

Źródło: A. Czubała: *Dystrybucja*. W: *Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Wyd. 3. zmienione i poszerzone. Kraków: Wydawnictwo o.o. Franciszkanów 2000, s. 228.

Wśród wielu funkcji pełnionych przez pośredników można wymienić trzy podstawowe:

1) funkcja transakcyjna — sprowadzająca się do negocjowania warunków zakupu, a następnie podejmowania ryzyka związanego z zakupem produktów i dalszą ich sprzedażą, której służyć ma też ustalanie ceny sprzedaży i ewentualnych promocji sprzedaży produktów;

2) funkcja logistyczna — określająca już same problemy dotyczące fizycznego przemieszczania produktów, magazynowania ich i sortowania oraz tworzenia zróżnicowanego handlowego asortymentu produktów przez pozyskiwanie ich z kilku źródeł, tak aby stanowiły atrakcyjną ofertę dla konsumentów;

3) funkcje pomocnicze — takie jak: udzielanie kredytów dla klientów, dokonywanie oceny i testowanie produktów, określanie ich klasy jakościowej czy prowadzenie badań marketingowych i przekazywanie informacji dla producentów i innych pośredników w zakresie trendów rynkowych oraz możliwości zwiększenia konkurencyjności produktów¹⁶⁵.

Z punktu widzenia niniejszych rozważań na szczególne podkreślenie zasługuje rola badań marketingowych i stworzenie marketingowego systemu informacji, które mogą służyć zarówno producentom, pośrednikom, jak i konsumentom. Wyniki badań mogą producentom i pośrednikom ułatwić bardziej konkurencyjne i efektywne działanie, a konsumentom stworzyć warunki korzystniejszych zakupów.

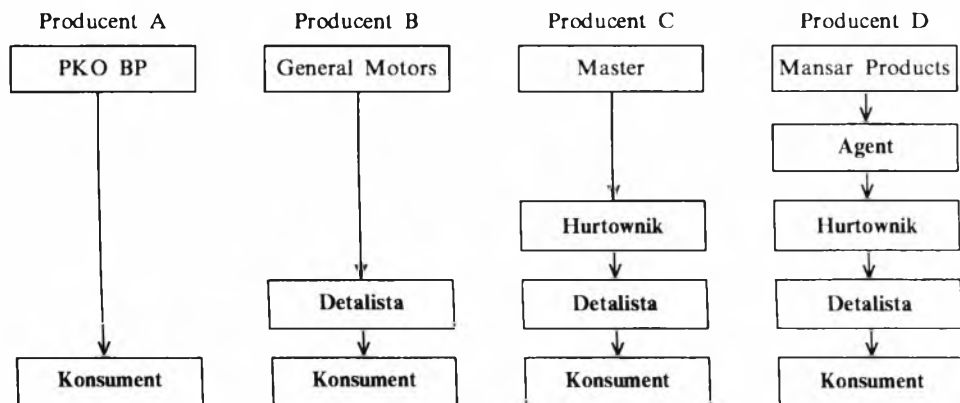
Ważnym problemem z punktu widzenia producentów jest odpowiednie zaprojektowanie kanałów marketingowych. Ograniczeniu ryzyka podjęcia niewłaściwej decyzji w tej kwestii mogą służyć badania marketingowe. Struktura kanałów marketingowych wyznaczana jest przede wszystkim rodzajem produktów, inne są więc założenia kanały dystrybucji dla produktów konsumpcyjnych, a inne dla produktów przemysłowych.

Cztery najbardziej typowe kanały marketingowe dla dóbr i usług konsumpcyjnych można opisać syntetycznie, wskazując rodzaj ich budowy ze względu na liczbę tworzących go ogniw¹⁶⁶, co przedstawiono na rysunku 3.4. Jak wynika z rysunku, możemy mieć do czynienia albo z bezpośrednim kanałem marketingowym (kanał A), albo z pośrednimi kanałami marketingowymi (kanały B, C, D). Przykładem producenta korzystającego z bezpośredniego kanału marketingowego, czyli takiego, w którym producent i konsument finalny obywają się bez pośredników, jest PKO BP. Pozostali przykładowi producenci korzystają z pośrednich kanałów marketingowych, a więc z usług pośredników. Przykładem najmniej rozbudowanego pośredniego kanału marketingowego jest koncern General Motors, który korzysta z usług pośrednika detalisty, a więc takiego pośrednika, który sprzedaje wyprodukowane wcześniej produkty bezpośrednio konsumentom. Bardziej rozbudowany kanał marketingowy wykorzystuje Master Foods Polska, producent słodczy, sosów i innych produktów żywnościowych. Producent ten ze względu na stosunkowo niewielki koszt jednostkowy swoich produktów może je sprzedawać hurtownikom, następnie hurtownicy mogą je sprzedawać detalistom, a detaliści klientom. Ten kanał marketingowy zostaje zatem powiększony o ogniwo hurtownika, czyli ten typ pośrednika, który pozostające w jego dyspozycji towary sprzedaje innym pośrednikom, najczęściej detalistom. Do funkcji

¹⁶⁵ Podaję za: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing...*, s. 406.

¹⁶⁶ Tamże, s. 408.

hurtowników należy też zwykle rozdzielanie dużych partii towarów na mniejsze, ponoszenie kosztów magazynowania, transportowania, budowania szerszej oferty asortymentowej, kredytowanie odbiorców, a także ustalanie ceny hurtowej, która jest podwyższona właśnie kosztami spełnianych przez hurtownika funkcji transakcyjnych, logistycznych i pomocniczych. Mansar Products, belgijska firma zajmująca się produkcją biżuterii, stanowi przykład najbardziej rozbudowanego kanału marketingowego, stosowanego przede wszystkim w wypadkach stosunkowo dużego rozdrobnienia firm produkcyjnych oraz detalistów oferujących produkty tych firm. W mocno rozbudowanym kanale marketingowym pomiędzy producentem a konsumentem obok hurtownika i detalisty występuje jeszcze agent (nazywany też brokerem), czyli taki pośrednik, którego zadaniem jest działanie dla zleceniodawcy głównie w zakresie nawiązywania kontaktów handlowych i uzgadniania warunków transakcji, bez prawa własności do produktów, stanowiących przedmiot transakcji.



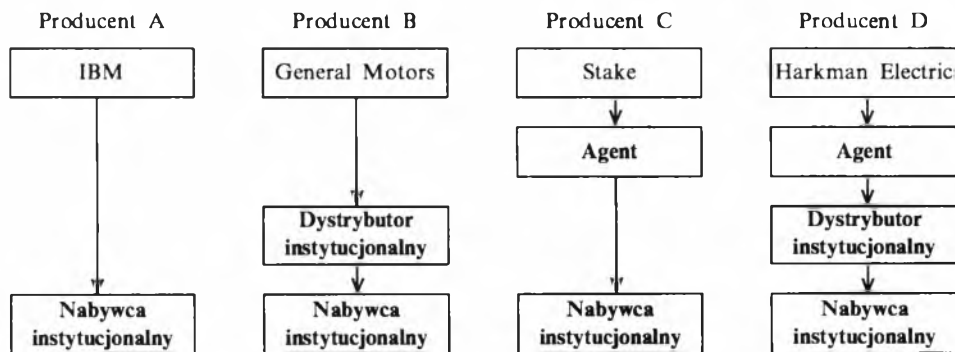
Rys. 3.4. Typowe kanały marketingowe dla produktów i usług konsumpcyjnych

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 408

Kanały marketingowe dla dóbr i usług przemysłowych są zwykle krótsze od kanałów służących celom konsumpcyjnym. Na rysunku 3.5 przedstawiono cztery najczęściej wykorzystywane kanały marketingowe¹⁶⁷. Przykładem kanału bezpośredniego jest producent reprezentowany przez IBM, firmę produkującą komputery typu *mainframe*, mające wysoką wartość jednostkową oraz wymagające specjalistycznych i wysokich umiejętności zarówno w przypadku instalacji, jak i użytkowania. Wykorzystywaniu kanału bezpośredniego dla dóbr i usług przemysłowych sprzyja też dobra znajomość i reputacja nabywców oraz złożony i długi proces negocjacji

¹⁶⁷ Podaje za: K. Przybyłowski i in., tamże, s. 409.

transakcji. General Motors reprezentuje kanał pośredni korzystający z usług dystrybutora instytucjonalnego, który z reguły dysponuje dużą wiedzą techniczną dotyczącą gromadzonych i składowanych produktów, a więc może świadczyć też usługi instalacyjne i naprawcze. Przykładem kolejnego kanału marketingowego jest producent zamków błyskawicznych Stake Fastener Company, który w celu nawiązania kontaktów z nabywcami instytucjonalnymi korzysta z usług agentów. Podobnie jak w wypadku produktów konsumpcyjnych agenci nie posiadają praw własności do produktów będących przedmiotem transakcji, ale na zlecenie producenta podejmują działania w celu sprzedaży oferowanych przez niego dóbr i usług przemysłowych. Czwarty typ kanału marketingowego reprezentuje przykład rozbudowanego kanału pośredniego, w którym pomiędzy producentem a nabywcą instytucjonalnym pośredniczy zarówno agent, jak i dystrybutor instytucjonalny. Przykładem producenta korzystającego z tego typu pośrednictwa może być firma Harkman Electric, zajmująca się produkcją części elektrycznych. Korzysta ona najpierw z usług agentów do nawiązania kontaktów z dystrybutorami instytucjonalnymi i następnie z usług dystrybutorów w celu sprzedaży produktu nabywcom instytucjonalnym.



Rys. 3.5. Typowe kanały marketingowe dla produktów i usług przemysłowych

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 409.

Jedną z bardzo istotnych decyzji, którą musi podjąć producent, dotyczy sposobów zaprojektowania kanałów dystrybucji oraz ustalenia proporcji pomiędzy nimi w wypadku korzystania równolegle z kilku możliwości. Decyzje dotyczące dystrybucji w znacznym stopniu warunkują zatem pozostałe elementy marketingu mix, a więc percepcję atrybutów produktu, jego cenę i sposób promocji. Do podjęcia decyzji w zakresie **zaprojektowania kanału dystrybucji** potrzebne jest zebranie informacji dotyczących określenia: użyteczności kanału (i oczekiwań klientów w tym zakresie), celów i czynników ograniczających

funkcjonowanie kanału oraz podstawowych wariantów możliwych do wykorzystania kanałów (a w tym określenie warunków i zakresów odpowiedzialności poszczególnych pośredników w kanale)¹⁶⁸.

Podstawowy etap projektowania kanałów marketingowych dotyczy zebrania informacji na temat oczekiwań klientów co do pożądanych sposobów dystrybucji produktów. Kanały marketingowe oferują klientom różne rodzaje użyteczności, które aby dobrze funkcjonowały, powinny być adekwatne do potrzeb i oczekiwań klientów w każdym z tych zakresów. Potrzebne jest więc przeprowadzenie badań marketingowych i zebranie informacji o preferencjach klientów odpowiadających poszczególnym zakresom użyteczności kanałów marketingowych. Można zatem wyróżnić pięć zakresów użyteczności kanałów marketingowych¹⁶⁹ oraz pięć odpowiadających im podstawowych ogólnych pytań problemowych, na które mogą odpowiedzieć badania marketingowe.

Kolejnym zakresom użyteczności kanałów odpowiadają kolejne problemy do sprecyzowania, dotyczące:

1) wielkości pojedynczej partii dostawy — dla pierwszej użyteczności oferowanej przez kanał marketingowy badania marketingowe powinny określić, jaka ilość jakich produktów jest lub byłaby najczęściej i najchętniej kupowana przez nabywców;

2) czasu oczekiwania — dla kolejnej użyteczności kanałów należy określić w badaniach preferencje czasowe dotyczące zarówno robienia zakupów, jak i oczekiwania na produkty;

3) dogodności przestrzennej — w ramach tej użyteczności oferowanej przez kanały marketingowe należy w badaniach marketingowych uzgodnić z nabywcami, co uważają za dogodne dla nich przestrzennie zakupy;

4) zróżnicowania produktów — dookreślenia wymagają tu preferencje nabywców dotyczące szerokości asortymentu oferowanego do wyboru;

5) wsparcia usługowego — w badaniach należy zebrać informacje, jakiego przede wszystkim rodzaju wsparcia oczekują klienci (np. finansowego w postaci rat lub kredytów, technicznego w postaci napraw lub instalacji czy innego).

Bez znajomości oczekiwań docelowych nabywców podjęcie trafnej decyzji w zakresie projektowania kanałów marketingowych jest bardzo utrudnione.

Kolejny etap w podejmowaniu decyzji dotyczących kanałów marketingowych stanowi określenie celów i czynników ograniczających możliwości funkcjonowania danego kanału. Określając cele kanałów,

¹⁶⁸ Podaję za: Ph. Kotler: *Marketing...*, s. 20: *Wybór i zarządzanie kanałami marketingowymi*.

¹⁶⁹ Tamże, s. 486.

należy brać pod uwagę przede wszystkim planowane poziomy użyteczności produktu dla klientów i cechy samych produktów, np. czy są to produkty łatwo psujące się, czy zajmują dużą powierzchnię, jaki mają koszt jednostkowy. Same cechy produktów w znaczącym stopniu determinują więc rodzaj kanału marketingowego, np. dla produktów, które łatwo się psują, są nietrwałe, długość kanału powinna być z oczywistych względów zminimalizowana, czego z kolei nie wymagają już produkty stosunkowo trwałe, o niedużym koszcie jednostkowym. Zachodzi tu też potrzeba analizy mocnych i słabych stron pośredników uczestniczących w kanale marketingowym, czyli branie pod uwagę takich czynników, jak: terminowość dostaw, ponoszenie kosztów i ryzyka magazynowania towarów, umiejętności i możliwości przekształcania asortymentu produkcyjnego w handlowy.

Dalszy etap projektowania kanałów marketingowych po ustaleniu cech użyteczności kanałów dla klientów oraz sformułowaniu celów i ograniczeń kanałów to analiza różnych wariantów możliwych kanałów dystrybucji. W ramach tej analizy należy rozważyć rodzaje pośredników handlowych, liczbę pośredników (czy ją ograniczyć czy rozszerzyć) oraz warunki i zakres odpowiedzialności, jaką powinien ponieść każdy z uczestników kanału. Jest to pewien zakres dość szczegółowych kwestii, które wymagają konkretnej sytuacyjnie uwarunkowanej analizy oraz oceny.

Końcowy etap projektowania kanału marketingowej dystrybucji to podjęcie konkretnej decyzji i dokonanie wyboru określonego wariantu kanału dystrybucji. Trafność tej decyzji stanowi zwięźczenie wszystkich kroków projektowania kanałów dystrybucji.

Mówiąc o kanałach marketingowej dystrybucji, należy chociażby bardzo ogólnie określić problem pośredników, czyli osób i firm, które „świadczą usługi bezpośrednio związane z zakupem i / lub sprzedażą produktów w czasie ich drogi od producenta do nabywcy (użytkownika)”¹⁷⁰. Pośredników w kanale dystrybucji najogólniej można podzielić na:

- 1) detalistów — sprzedających produkty bezpośrednio konsumentom,
- 2) hurtowników — sprzedających, którzy stanowią pośrednie ogniwo kanału dystrybucji pomiędzy producentami a detalistami.

W grupie detalistów można wyróżnić detalistów sklepowych, detalistów pozasklepowych oraz organizacje detaliczne¹⁷¹. Najbardziej znani konsumentom detaliści to sprzedawcy sklepowi. W tej grupie można wymienić: sklepy z produktami specjalistycznymi (których przykładem mogą być księgarnie, sklepy sportowe, kwaciarnie), domy handlowe (zwane też towarowymi, prowadzące wiele linii produktowych, np. odzież, artykuły dziecięce,

¹⁷⁰ *Podstawy marketingu...*, s. 236.

¹⁷¹ Podaję za: Ph. Kotler: *Marketing...*, rozdz. 21: *Zarządzanie sprzedażą detaliczną, hurtową i systemami fizycznej dystrybucji towarów*.

artykuły gospodarstwa domowego, w Katowicach ich przykładem jest „Skarbek”), supermarkety (duże tanie sklepy samoobsługowe, proponujące klientom artykuły spożywcze, podręczne środki higieniczne codziennego użytku, artykuły gospodarstwa domowego), sklepy z artykułami codziennego użytku (np. sklepiki osiedlowe z artykułami żywnościowymi lub chemicznymi), hipermarkety (posiadające powierzchnię większą od supermarketów czy sklepów uniwersalnych, od 8000 do 22 000 metrów, proponujące swoim klientom szeroki asortyment produktów — zarówno artykuły spożywcze, jak i artykuły z innej branży, np. narzędzia, książki, odzież, a ponadto oferujące klientom niskie ceny oraz przyjmujące zasady minimalnej obsługi klienta samodzielnie wybierającego wystawiony towar), sklepy dyskontowe (oferujące standardowe produkty po atrakcyjnie niskich cenach, wynikających np. ze skromniejszego wystroju wnętrza, wymagania od klienta większej samoobsługi, przykładem może być np. popularna w naszym kraju sieć sklepów „Plus”), sklepy typu *off-price* (proponujące towar po cenie niższej nawet niż przeciętna cena hurtowa, co wynika z oferowania np. końcówek serii fabrycznej). Detaliści poza sklepami stanowią szybko rozwijający się kanał sprzedaży detalicznej. Do detalistów pozasklepowych zalicza się przede wszystkim sprzedaż w ramach omawianego już wcześniej marketingu bezpośredniego oraz sprzedaży bezpośredniej (typu od drzwi do drzwi, od biura do biura, spotkań w domu w celu sprzedaży czy tzw. marketingu wielopoziomowego, zwanego też sieciowym, znanego w Polsce przede wszystkim z działalności firmy Amway). Mniejsze znaczenie ma w Polsce typ niesklepowej sprzedaży detalicznej, którą stanowią automaty do sprzedaży stosunkowo niedrogich produktów codziennego użytku, np. słodczy, napojów, gum do żucia. Trzeci rodzaj detalistów stanowią organizacje sprzedawców detalicznych, wśród których można wyróżnić przede wszystkim:

a) sieć sklepów — kilka sklepów mających jednego właściciela, podobny asortyment towarów oraz wspólną centralnie kontrolowaną politykę zarządzania;

b) sieć sklepów niezależnych i kooperatywy — po pierwsze: wiele sklepów należących do odrębnych właścicieli niezależnych, ale wchodzących z hurtownikiem w umowę dotyczącą prowadzenia polityki zakupów i sprzedaży, po drugie: organizacja kooperatywy (spółdzielni) składającej się z niezależnych detalistów, którzy wyłaniają wspólną centralę prowadzącą wspólną politykę zakupów i sprzedaży;

c) spółdzielnie konsumentów — organizacje konsumentów, którzy zrzeszają się w celu utworzenia własnego spółdzielczego sklepu, np. na osiedlu mieszkaniowym;

d) organizacje franchisingowe — będące wynikiem umowy pomiędzy franchisedawcą (np. wytwórcą lub hurtownikiem) a franchisebiorcą, czyli osoba-

mi indywidualnymi lub prawnymi (firmami), dzięki którym franchisebiorca wchodzi w prawo własności lub zarządzania jednostką (lub jednostkami) systemu franchisingowego oraz sprzedaży detalicznej produktów (przykładem działań na podstawie umów franchisingowych mogą być w Polsce stacje benzynowe zachodnich korporacji czy bary McDonald's);

e) konglomeraty handlowe — rodzaj korporacji łączącej zróżnicowane branże posiadające jednego właściciela, co daje wykorzystywaną w praktyce możliwość prowadzenia wspólnej, zintegrowanej polityki zarządzania i dystrybucji.

Zarówno detaliści sklepowi, pozasklepowi, jak i organizacje sprzedawców detalicznych zmuszeni są obecnie do prowadzenia polityki marketingowej dążącej do przyciągnięcia klientów. W związku z tym detaliści podejmują decyzje dotyczące wyboru strategii marketingowej, a zwłaszcza wyboru rynku docelowego, doboru asortymentu towarów i usług, określenia polityki cenowej i polityki działań promocyjnych. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo podjęcia decyzji trafnych, optymalnie dostosowanych do konkretnych sytuacyjnych warunków, detaliści powinni prowadzić badania rynku i systematycznie upewniać się, czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie spełniają oczekiwania klientów, jak można te oczekiwania spełniać lepiej, które sfery działań znajdują się poniżej poziomu oczekiwań. Należy podkreślić, że detaliści powinni też posiadać wiedzę na temat oczekiwań klientów dotyczących już *sensu stricto* dystrybucji, a więc dogodnej lokalizacji punktów sprzedaży, łatwości i atrakcyjności dokonywania zakupów (np. preferowanego wystroju wnętrza i rodzaju muzyki, oferowanego serwisu usług w zakresie dostarczenia produktów do domu, możliwości dokonywania zakupów z małymi dziećmi), preferowanego rodzaju obsługi klienta (np. pełnej czy ograniczonej, udogodnień płatniczych czy transportowych, grzeczności i kompetencji personelu). Organizacjom sprzedawców detalicznych łatwiej prowadzić badania rynku na potrzeby własnej polityki marketingowej, bo wiąże się to z wysiłkiem organizacyjnym oraz finansowym, jednak dobrze przeprowadzone oraz wykorzystane w praktyce badania rynku z pewnością sprzyjają osiągnięciu wymiernych rynkowych sukcesów.

Hurtownicy stanowią drugi rodzaj pośredników w kanale marketingowej dystrybucji. Można wymienić cztery podstawowe ich grupy: handlowcy hurtowi, agenci i brokerzy, zrzeszenia producentów i detalistów oraz pozostali hurtownicy¹⁷².

Handlowcy hurtowi to rodzaj pośredników handlowych, którzy kupują produkty u wytwórców na własność, a następnie odsprzedają je w celach komercyjnych, ponosząc związane z tym ryzyko finansowe. Wśród handlowców hurtowych można wyróżnić:

¹⁷² Tamże, s. 528 i dalsze.

a) hurtowników z pełnym serwisem — realizujących pełny zakres funkcji związanych z odsprzedażą towarów i usług (utrzymywanie określonego poziomu zapasów, kredytowanie odbiorców, pomoc w przekształcaniu asortymentu produkcyjnego w handlowy, pomoc w zakresie usług instalacyjnych, naprawczych), mogą oni działać dla potrzeb zarówno detalistów, jak i odbiorców przemysłowych;

b) hurtowników z ograniczonym serwisem — proponujących swym dostawcom i klientom tylko ograniczony zakres usług, stąd też ze względu na kryterium zakresu usług można wyróżnić różne typy tego rodzaju hurtowni.

Do handlowców hurtowych z ograniczonym serwisem usług należą przykładowo: hurtownicy sprzedający tylko i wyłącznie za gotówkę (*cash and carry wholesalers*), hurtownicy dowożący produkty w formie objazdowej (*truck wholesalers jobbers*), hurtownicy organizujący dostawy tranzytowe (*drop shippers*), hurtownicy zaopatrujący detalistów na podstawie sprzedaży komisowej (*rack jobbers*), hurtownie wysyłkowe (*mail wholesalers*, produkty sprzedawane są na podstawie zamówień pocztowych), spółdzielnie producentów (*producer's cooperatives*)¹⁷³.

Druga grupa pośredników hurtowych to agenci i brokerzy, których charakteryzuje przede wszystkim brak tytułu własności produktów, w których przekazywaniu uczestniczą. Podstawową funkcją brokerów jest skontaktowanie sprzedającego i kupującego oraz doprowadzenie do transakcji. Pośredniczą oni zwykle w handlu nieruchomościami, artykułami spożywczymi bądź ubezpieczeniami. Podobne funkcje spełniają też agenci, chociaż ze względu na specyfikę ich działań można wśród nich wyróżnić kilka typów, np.:

- agentów producentów, reprezentujących interesy producentów z jednej lub kilku uzupełniających się branż (np. odzieży, mebli i artykułów elektrycznych);
- agentów do spraw sprzedaży, posiadających uprawnienia producentów w zakresie sprzedaży ich produktów;
- agentów do spraw zakupu, dokonujących zakupu w imieniu strony kupującej;
- handlowców prowizyjnych, dysponujących produktami będącymi przedmiotem zainteresowania w sposób fizyczny i negocjujących warunki ich sprzedaży.

Trzeci rodzaj handlu hurtowego to zrzeczenia producentów i detalistów, które charakteryzuje to, że transakcje kupna i sprzedaży przeprowadzane są przez samych sprzedających i kupujących. Wyróżnić można dwie formy takich zrzeczeń:

¹⁷³ Szerzej zob. *Podstawy marketingu...*, rozdz. 8: *Dystrybucja*.

- działły i biura sprzedaży zakładane przez samych producentów w celu ulepszenia efektywności sprzedaży,
- biura zakupu zakładane przez detalistów w celu wynegocjowania korzystniejszych warunków kupna.

Jako czwarty rodzaj handlu hurtowego wymieniani są zbiorczo tzw. hurtownicy różni, w tym wyspecjalizowani sprzedawcy różnych sektorów gospodarki, np. punkty skupu produktów rolnych, firmy aukcyjne.

Hurtownicy, podobnie jak detaliści i producenci, zmuszeni są do prowadzenia polityki marketingowej oraz wyboru strategii rynkowej wraz z odpowiadającymi jej instrumentami w zakresie sprzedaży produktów. W celu zwiększenia prawdopodobieństwa podjęcia trafnych decyzji i osiągnięcia rynkowego sukcesu działające na rynku organizacje gospodarcze powinny systematycznie prowadzić badania marketingowe i korzystać z ich wyników.

4. Podsumowanie

Rola socjologa w działalności marketingowej przedsiębiorstw (firm) polega na dostarczaniu zarządzającym całością działalności menedżerom (czy zarządom) pożądaných przez nich informacji marketingowych, jakie uzyskuje się dzięki przeprowadzonym badaniom. Nie można jednak roli tej sprowadzać jedynie do poziomu o charakterze czysto wykonawczym, to znaczy wyłącznie do zgromadzenia danych marketingowych, bo jak wiadomo socjolog nie jest ankiecierem, chociaż i taka opinia w świadomości potocznej funkcjonuje. Socjolog jako specjalista do badań marketingowych w przedsiębiorstwie przyjmuje odpowiedzialność za przeprowadzenie całości procesu badawczego — od sformułowania problemu badawczego w kontekście określonych przez przedsiębiorstwo oczekiwań informacyjnych i opracowania planu badań (w tym przede wszystkim dokonania wyboru metod i narzędzi badawczych, skonstruowania narzędzi oraz określenia wielkości próby badawczej i kosztów badań), zgromadzenia danych badawczych, opracowania i analizy danych aż po prezentację wyników.

Socjolog odpowiadający za przeprowadzenie badań marketingowych dla przedsiębiorstwa (pracujący bądź w wewnętrznym dziale marketingowym przedsiębiorstwa, bądź w specjalistycznej firmie zewnętrznej świadczącej badawcze usługi marketingowe) musi posiadać dostateczne przygotowanie merytoryczne w zakresie podstaw marketingu. Niniejsze wprowadzenie w podstawowe problemy marketingu ma zachęcać studentów socjologii, zaintereso-

wanych tym rodzajem specjalizacji, do dalszego indywidualnego zdobywania wiedzy i doświadczeń w tej dziedzinie. Warto podkreślić wagę tego przygotowania oraz skutecznej komunikacji i konstruktywnej współpracy menedżera (zarządu) przedsiębiorstwa i odpowiedzialnego za badania marketingowe socjologa, bo jest to podstawa dobrego zaprojektowania badań, wpływająca na konkretne i często znaczące finansowo sukcesy lub porażki.

W niniejszym syntetycznym wprowadzeniu w podstawy marketingu adresowanym do studentów socjologii przedstawiono dwie zasadnicze części procesu marketingowej działalności firm — po pierwsze właściwy wybór celu marketingowych działań w sensie świadomego wyboru rynku, a po drugie odpowiedni dobór komponentów marketingowego działania. Wśród instrumentów marketingowych działań podkreślono szczególnie problemy promocji, a zwłaszcza działalność *PR*. Zdecydowano się na takie rozłożenie akcentów, gdyż w dziedzinie *PR* uwarunkowana wykształceniem rola socjologa nie ogranicza się już do wypełniania zadań specjalisty-doradcy, socjolog bowiem może pełnić również rolę autonomicznego w wytyczonych granicach kreatora i realizatora polityki *PR* firmy, którą reprezentuje (i to pracując bądź w wewnętrznych działach przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za politykę *PR*, bądź w zewnętrznych specjalistycznych firmach świadczących usługi w zakresie *PR*). Socjolog dysponuje nie tylko narzędziami do badań rynku, ale także wiedzą z zakresu podstawowych reguł życia społecznego czy zasad i pułapek dotyczących komunikacji społecznej.

Podkreślenia wymaga ponadto fakt, że współcześnie marketing wiąże się z działalnością nie tylko organizacji komercyjnych, ale też organizacji typu *non-profit*. W niniejszych rozważaniach skoncentrowano się jednak na działalności marketingowej organizacji gospodarczych, a więc nastawionych na osiągnięcie zysku, bo łatwiej poddają się one rynkowej weryfikacji i ocenie. Ten sposób rozważania działalności marketingowej nie świadczy jednak o niedostrzeżeniu wagi marketingu dla organizacji *non-profit*, lecz ma stanowić wyraz uznania dla specyfiki działań organizacji niekomercyjnych i konieczności ich odrębnej analizy.

Już w latach osiemdziesiątych S. Nowak pisał, że „wydaje się słuszne, aby socjolog odgrywał maksymalną rolę już w najbardziej wstępnej fazie badań: w fazie precyzowania problematyki, przyczyniając się również do wyraźniejszego zobaczenia przez praktyka charakteru problemu praktycznego i uświadamiając mu zarazem, jaki program badań socjologicznych może pomóc do jego rozwiązania”¹⁷⁴. Na początku XXI wieku w realiach gospodarki rynkowej w III RP socjolog zatrudniony w służbach marketingowych przedsiębiorstwa staje wobec nowych wyzwań i możliwości. Socjolog prowadzący badania marketingowe powinien więc w pełni uświadamiać sobie całą gamę marketin-

¹⁷⁴ S. Nowak: *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN 1985, s. 468.

gowych problemów, na jakie napotyka jego pracodawca, bo bez tego trudno byłoby adekwatnie do potrzeb danego przedsiębiorstwa zaplanować i przeprowadzić całość procesu badawczego. Wprowadzeniu w merytoryczną problematykę dotyczącą marketingowych działań przedsiębiorstw poświęcono więc niniejszy przewodnik, który warto jednak opatrzyć przestrogą P. Andersona: „Nigdy nie widziałem problemu, choćby nie wiedzieć jak zawilego, który nie stałby się jeszcze bardziej zawily, gdy się do niego solidnie zabierzemy”¹⁷⁵.

Pytania i zadania kontrolne

Pytania kontrolne

1. Czym przede wszystkim różnią się badania marketingowe od badań socjologicznych?
2. Jakie składniki procesu marketingowego w przedsiębiorstwie możesz kolejno wymienić?
3. Dlaczego badania marketingowe mogą ograniczyć ryzyko rynkowej porażki przedsiębiorstwa?
4. Co oznacza termin „segmentacja rynku” i jakie problemy wiążą się z jej przeprowadzeniem?
5. Wymień podstawowe kryteria stosowane w wyborze rynków docelowych.
6. Jakie trzy rodzaje informacji są potrzebne w procesie pozycjonowania produktów?
7. Wyjaśnij terminy: „produkt”, „cykl życia produktu”, „marka”.
8. Jakie są podstawowe problemy wprowadzania na rynek produktów nowych?
9. Wyjaśnij termin „cena” i określ syntetycznie jej znaczenie wobec ogólnej strategii przedsiębiorstwa.
10. Jakie etapy można wyróżnić w procedurze ustalania ceny na określony produkt?
11. Wyjaśnij podstawowe przyczyny, dla których klienci decydują się na zakup produktów markowych.
12. Omów różne sposoby reakcji potencjalnych klientów na nowe produkty na rynku.

¹⁷⁵ *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Red. T. Witkowski. Wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000, s. 20.

13. Co to jest „mieszanka promocyjna” i jak można opracować jej optymalną kompozycję?
14. Zastanów się i omów najbardziej atrakcyjne, Twoim zdaniem, reklamy o celach informujących, nakłaniających (zachęcających) i przypominających.
15. Jakie podstawowe etapy w tworzeniu kampanii reklamowej możesz wyróżnić?
16. Omów podstawowe fazy skutecznej sprzedaży osobistej.
17. Dlaczego umiejętności negocjacji są ściśle powiązane z umiejętnościami skutecznej sprzedaży?
18. Wymień instrumenty promocji sprzedaży nastawionej na konsumenta i podaj przykłady produktów, w których spostrzegłeś jej zastosowanie.
19. Jakie etapy można wyróżnić w tworzeniu kampanii *PR*?
20. Wymień zespół instrumentów *PR* umożliwiających pozyskiwanie docelowych odbiorców oraz kształtowanie pożądanych postaw klientów firmy.
21. Wyjaśnij, co oznacza termin „marketing bezpośredni” i dlaczego może on być klasyfikowany zarówno jako narzędzie służące promocji towarów, jak i jako kanał dystrybucji.
22. Co to jest „marketingowa baza danych” i jak ona powstaje?
23. Dlaczego hurtownicy i detaliści dla zoptymalizowania swych działań powinni prowadzić badania marketingowe?
24. Jakie znasz kanały dystrybucji dla produktów konsumpcyjnych?
25. Jakie korzyści mogą uzyskiwać konsumenci dzięki pośrednikom występującym w kanale dystrybucji produktów i usług?
26. Wymień i krótko omów podstawowe zakresy informacji potrzebnych producentom do optymalnego zaprojektowania kanału dystrybucji produktów.

Proponowane zadania kontrolne

1. W oparciu o przykładowe pytania ankietowe firmy Wendy's skonstruuj kwestionariusz ankiety służący do zbadania potrzeb i oczekiwań Café Spinoza na WNS UŚ w Katowicach. Zastanów się, czym różni się docelowy rynek klientów Café Spinoza od docelowych rynków innych punktów usługowych oferujących posiłki dla studentów UŚ.
2. Wybierz trzy przedsiębiorstwa posiadające, Twoim zdaniem, szczególnie pozytywny wizerunek w opinii mieszkańców województwa śląskiego. Zgromadź dotyczące tych przedsiębiorstw wycinki prasowe z ostatnich 2 lat i zastanów się nad prowadzoną przez te przedsiębiorstwa polityką *PR*.

Część II

Zarządzanie personelem a możliwości i zadania socjologa

1. Ewolucja poglądów na zarządzanie personelem i problemy terminologiczne

Ewolucja poglądów na efektywne zarządzanie personelem jest związana z ogólnym rozwojem teorii organizacji i zarządzania oraz całościową przemianą stosunków społeczno-technicznych kształtujących warunki pracy. Powszechnie przyjmuje się, że pierwszy zasadniczy etap ewolucji poglądów na zarządzanie personelem wyznaczony jest przez klasyczną teorię organizacji i zarządzania, zwaną też po prostu szkołą klasyczną, oraz przez rozwijające się w jej ramach dwa nurty — naukowego zarządzania (*scientific management*) i klasycznej nauki o administracji. Za twórcę kierunku, który pojawił się na przełomie XIX i XX wieku, uznawany jest F. Taylor¹. Do wybitnych przedstawicieli naukowego zarządzania, nurtu silnie związanego z ogólnym rozwojem cywilizacyjno-technicznych warunków pracy, można zaliczyć: H. L. Gantt, H. L. Chatelier, małżeństwo F. B. i L. M. Gilberthów czy K. Adamieckiego. Naukowe zarządzanie, zwane od nazwiska twórcy kierunku tayloryzmem, zwróciło uwagę na takie aspekty zarządzania jak przede wszystkim: odpowiedni dobór pracowników, adekwatne do potrzeb szkolenie w zakresie technik sprawnościowych i metod pracy, materialne premiowanie uzyskiwanych wymiernych osiągnięć w pracy. Należy podkreślić, że podejście do zarządzania personelem w ramach całej szkoły klasycznej wyznaczone było ekonomiczną wizją człowieka (*homo oeconomicus*) oraz charakteryzowało się mechanistycznym ujmowaniem procesów organizacyjnych. Drugim nurtem klasycznej teorii organizacji i zarządzania jest mający bardziej uniwersalistyczny charakter „nurt administracyjny”, nazywany też klasyczną nauką o administracji². Za głównego twórcę nurtu administracyjnego szkoły klasycznej uważany jest H. Fayol, którego zainteresowania nie koncentrowały się

¹ Zob. *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Kurnał. Warszawa: PWE 1972.

² Zob. J. G. March, H. A. Simon: *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN 1964.

już na szeregowym warsztacie produkcyjnym, ale na strukturalnych problemach organizacji pracy i racjonalizacji pracy samego naczelnego kierownictwa firmy, w istotnej mierze rzutującego na kształt organizacji jako całości, a zwłaszcza na stosunki i postawy pracowników. Do nurtu administracyjnego zaliczane są też rozważania M. Webera, z jego teorią organizacji biurokratycznej, choć trzeba zaznaczyć, że całość dorobku tego twórcy znacznie wykracza poza sztywne ramy jednego kierunku czy nawet jednej dyscypliny naukowej.

Drugi podstawowy kierunek w teorii organizacji i zarządzania, który wiąże się z jakościowo odmiennym podejściem do zarządzania personelem, to tzw. szkoła stosunków międzyludzkich (*humans relations*). Za twórcę szkoły stosunków międzyludzkich, nazywanej też szkołą behawioralną³, uważany jest E. Mayo, a największe znaczenie przypisuje się prowadzonym pod jego kierunkiem w latach 1924—1932 badaniom w zakładach Western Electric Company w Hathorne niedaleko Chicago. Szkoła stosunków międzyludzkich zwróciła uwagę na takie aspekty zarządzania personelem, jak przede wszystkim: znaczenie pozamaterialnych bodźców motywacji, organizacje stanowisk pracy z uwzględnieniem znaczenia grup nieformalnych, znaczenie życzliwych relacji przełożony — podwładny oraz unikanie barier komunikacyjnych między pracownikami na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej. W ujęciu szkoły stosunków międzyludzkich zmieniło się podstawowe podejście do pracownika, które odwoływało się już do koncepcji człowieka społecznego (*homo socius*), czyli człowieka widzianego nie tylko w perspektywie formalnych stosunków organizacyjnych, ale także w perspektywie szerszych stosunków społecznych (np. jako konsumenta, wyborcę, członka związków zawodowych)⁴, a więc reagującego na wpływy i bodźce pochodzące z różnych źródeł, a zwłaszcza z własnej nieformalnej grupy pracowniczej. Do kontynuatorów szkoły stosunków międzyludzkich, którzy nie odrzucali jednak dorobku szkoły klasycznej, zalicza się działających już w połowie XX wieku takich badaczy, jak: Ch. Argyris, D. McGregor, R. Likert. W wyniku polemiki szkoły klasycznej ze szkołą stosunków międzyludzkich oraz wskutek dalszego rozwoju badań i analiz wyróżnić można jeszcze wiele podejść do teorii organizacji i zarządzania, jak np.: podejście systemowe (odwołujące się do L. Bertalanffiego — twórcy ogólnej teorii systemów), zarządzanie przez cele (P. Druckera, czasem włączane do „humanistycznego” nurtu podejścia systemowego), koncepcję gry organizacyjnej (znane dzięki M. Crozierowi i F. Friedbergowi), koncepcję równowagi organizacyjnej (zaproponowaną przez A. K. Koźmińskiego i K. Obłója) czy też tzw. nową falę w zarządzaniu (mającą swój rodo-

³ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa: PWE 1996.

⁴ Szerzej zob. Z. Bauman: *Wizje ludzkiego świata. Studia nad społeczną genezą i funkcją socjologii*. Cz. 3: *Wizje problemów społecznych*. Warszawa: KiW 1964, rozdz. 7: *Robotnik*.

wód w pracach T. Petersa i R. Watermana)⁵. Uwagę zwraca to, że im bardziej współczesne są kierunki, tym trudniej poddają się one jednoznacznym klasyfikacjom i prostym omówieniom, czego źródeł upatrywać można głównie we wzrastającej złożoności poruszanej problematyki i rozległości zainteresowań poszczególnych autorów.

Wyrazem ewolucji poglądów na zarządzanie personelem, poza samym rozwojem teorii organizacji i zarządzania, są też problemy *sensu stricto* terminologiczne. W literaturze przedmiotu można więc spotkać bardzo różne określenia dotyczące zarządzania czynnikiem ludzkim, przy tym przez niektórych autorów pojęcia te są traktowane jako synonimy, a przez innych jako terminy odmienne czy wręcz przeciwstawne (dotyczy to głównie terminu „zarządzanie personelem” i „zarządzanie zasobami ludzkimi”). P. Drucker posługiwał się pojęciem zarządzanie personelem (kadrami) i podkreślał rosnące znaczenie sprawnego realizowania funkcji zarządzania personelem już w połowie XX wieku. W swojej *Praktyce zarządzania* autor ten wskazywał na kłopoty występujące w zarządzaniu personelem, często sprowadzanym przez naczelne kierownictwo organizacji do roli skutecznej i możliwej do jednorazowego zastosowania „pigułki”, mającej stanowić panaceum na wszelkie problemy powstające w społecznym życiu pracowników. P. Drucker wyrażał nadzieję, że nowe koncepcje zarządzania personelem pozwolą w przyszłości sprawniej realizować funkcję personalną w zakładach pracy oraz będą stawiać większe wymagania wobec naczelnego kierownictwa firm, powodując ich osobiste zaangażowanie w proces sprawnego zarządzania. Taką nową koncepcją mającą udoskonalić zarządzanie personelem jest z pewnością zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które stanowi odpowiednik angielskiego pierwowzoru — *Human Resources Management (HRM)*. Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi zestawiono syntetycznie za A. Ludwicińskim w tabeli 1.1.

Autor jednej z najbardziej znanych definicji zarządzania zasobami ludzkimi M. Armstrong stwierdza, że ZZL to „w istocie filozofia biznesu dotycząca kierowania ludźmi w celu jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości, a co za tym idzie — wyprzedzenia konkurencji i utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi”⁶. Dalej autor ten dodaje, że ZZL to: „strategiczne podejście do

⁵ Zob. W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie — kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 4. poprawione i rozszerzone. Warszawa: PWN 1999.

⁶ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998, s. 25.

Tabela 1.1

**Różnice między koncepcją zarządzania personelem
wobec koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi**

Cechy koncepcji	Zarządzanie personelem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
1	2	3
Realizatorzy	główne komórki personalne, rola kierowania liniowego pasywna	całe kierownictwo, zwłaszcza kierownictwo naczelne, komórki personalne — funkcja inspiratorska i doradcza, rola kierownictwa liniowego aktywna
Struktura organizacyjna	oddzielne funkcje, zadania nieskoordynowane w obszarze spraw pracowniczych ze strategią organizacji	funkcje zintegrowane organizacyjnie i koncepcyjnie, strategia personalna zintegrowana ze strategią firmy
Rola specjalistów ds. personalnych	administrowanie, porządkowanie, instruowanie	przewidywanie problemów, inspirowanie, przygotowanie rozwiązań
Wartości	porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	skoncentrowanie na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań, kultura organizacyjna
Relacja przełożony — pracownik	nieprzychylna, zbiorowe negocjowanie umów	współpraca, rozwój, kierownictwo dąży do umów indywidualnych
Związki zawodowe	pluralistyczne, konkurencja w walce z pracodawcą o przywileje pracownicze	spolegliwość, skłonność do kompromisów i negocjacji, solidaryzm
Konflikty	sformalizowane, wyartykułowane, chwilowe zawieszenie broni	nie podkreśla się istnienia konfliktów, atmosfera wspólnoty interesów i kultury zachowania
Umowy o pracę	starannie sformułowane na piśmie	wyjście „poza umowę”, umowy nieokreślone, regulowane zwyczajem, charakter umów handlowych
Regulacja zachowań	nacisk na jasne zasady, wzajemne wymagania	potrzeby firmy i pracowników, elastyczność, oddanie
Zadania kierowników wobec podwładnych	sterowanie, procedura, kontrola zgodności z przepisami	kształtowanie, wspomaganie, integrowanie, komunikowanie się
Role kierowników	określone przepisami	role przywódcze
Model pracy	praca indywidualna, wyspecjalizowana	praca zespołowa, wszechstronna
Dobór pracowników	oddzielne zadania o marginalnym znaczeniu	zintegrowane zadania o podstawowym znaczeniu, powiązane ze strategią i kulturą organizacji
Płaca	podstawą ocena wkładu pracy, wielostopniowa i sztywna skala ocen	powiązana z wynikami pracy, podlega prawom rynku

cd. tab. 1.1

1	2	3
Szkolenie i rozwój	kontrolowane uczestnictwo w kursach, wyspecjalizowany trening	organizacja nastawiona na naukę, uczące się przedsiębiorstwo
Komunikacja społeczna	reglamentacja informacji, ograniczona i niebezpośrednia komunikacja	intensywna i bezpośrednia komunikacja o nieograniczonym zasięgu

Źródło: A. Ludwiczynski: *Tworzenie silnej kultury szkoleniowej w organizacji*. „Humanizacja Pracy” 2000, nr 3, s. 48.

kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia, tak by realizując swe indywidualne ambicje i pragnienia, przyczyniali się do sukcesu firmy. Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w ramach całej organizacji, dlatego też musi uwzględniać jej struktury, wykorzystanie potencjału ludzkiego i wpływ, jaki na zaangażowanie i wyniki w pracy mają zachodzące w niej procesy”⁷. M. Armstrong jest tym autorem, który podkreśla brak zasadniczych odmienności między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem personelem (*Personnel Management*), stwierdzając, że dotyczą one raczej pewnego rozłożenia akcentów niż zasadniczej różnicy podejść do problemów zarządzania ludźmi w organizacji. Wśród najbardziej znaczących cech odróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi od zarządzania personelem wymienia się to, że filozofia ZZL skierowana jest przede wszystkim do naczelnego kierownictwa firmy i wymaga jego aktywnego zaangażowania oraz silnego zintegrowania z całościową, ogólnoorganizacyjną strategią podejmowanych działań, a więc musi być uwzględniana już podczas tworzenia strategicznych planów rozwoju firmy. M. Kostera zwraca uwagę, że w praktyce na określenie działalności, jaką jest funkcja polegająca „na rekrutacji i selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu i rozwoju”⁸ znajdujemy bardzo wiele określeń i stosujemy takie nazwy, jak: „zarządzanie potencjałem społecznym”, „zarządzanie ludźmi”, „polityka personalna”, „polityka kadrowa”, „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Autorka *Zarządzania personelem* podkreśla, że nowoczesne ujęcie zarządzania potencjałem społecznym „powinno, według nowego modelu, odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji”⁹ w ten sposób, aby zarazem system personalny wyznaczał kierunek rozwoju organizacji jako całości oraz równocześnie stanowił dobrze dostosowany podsystem organizacji, który istotnie przyczynia się do realizacji ogólnoorganizacyjnych celów strategicznych. Za-

⁷ Tamże, s. 71–72.

⁸ M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, s. 487.

⁹ M. Kostera: *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE 1999, s. 36.

mienne używanie pojęć „zarządzanie zasobami ludzkimi” i „zarządzanie personelem” rozumiane w tym sensie, jaki przedstawia M. Kostera, nie budzi kontrowersji. Na potrzeby niniejszych rozważań można przyjąć, że „zarządzanie personelem” jako odpowiednik angielskiego terminu *Personnel Management* oraz „zarządzanie zasobami ludzkimi” jako odpowiednik angielskiego *Human Resources Management* to synonimy, choć zdecydowanie częściej używany jest obecnie ten drugi termin. Dodatkowym argumentem na uzasadnienie zamiennego używania tych terminów jest stanowisko M. Armstronga, który stwierdza, że współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi „jako synonim zarządzania personelem stało się określeniem powszechnym, jeśli nie uniwersalnym”¹⁰. W polskiej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje też wniosek T. Oleksyna, który uważa, iż w „rzeczywistości nie było jednego modelu *PM*, tak jak nie było jednego modelu *HRM*”¹¹, co uzasadnia następująco: „W różnych krajach, w różnym czasie i w różnych firmach były — i są nadal — bardzo różne modele, rozmaicie nazywane (często w ogóle nie nazywane). Realizowali je i realizują różni ludzie, mający różne poglądy i hierarchie wartości, które zresztą ulegały i ulegają zmianom w czasie”¹². Wyraźnie należy jednak podkreślić zasadniczą jakościową różnicę między zarządzaniem personelem (czy tym bardziej *ZZL*) a administrowaniem personelem, które w sposób przedmiotowy traktuje pracowników i sprowadza się jedynie do ich ewidencjonowania¹³.

W rozwoju funkcji personalnej na świecie można wskazać trzy podstawowe etapy:

1) faza operacyjna — trwająca w latach 1900—1945, kiedy działy kadrowe w organizacjach pełniły jedynie funkcje administracyjne sprowadzające się do ewidencjonowania pracowników, a więc rejestrowania charakteru umowy o pracę, zestawiania zarobków, absencji, ewentualnych wypadków itp.;

2) faza taktyczna — nazywana też menedżerską, obejmująca lata 1945—1980, kiedy do funkcji realizowanych przez działy personalne włączono także zajmowanie się sprawami utrzymywania dobrych stosunków z otoczeniem organizacyjnym i rynkiem pracy oraz zajmowanie się sprawami „osobowymi” pracowników, a w tym: organizowaniem rekrutacji i doboru pracowników, organizowaniem szkoleń, organizacją zwolnień, analizą danych dotyczących

¹⁰ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000, s. 15.

¹¹ T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Systemy, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego 1998, s. 50.

¹² Tamże, s. 50.

¹³ Zob. E. Masłyk-Musiał: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2000, rozdz.: *Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji. System ZZL*.

pracowników (np. stażu pracy, wynagrodzeń, absencji) i tworzeniem zestawień, statystyk potrzebnych dla kierownictwa firmy;

3) faza strategiczna — trwająca od 1980 roku do dziś i związana z przypisywaniem zarządzaniu personelem istotnej funkcji w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, dział personalny usytuowany bywa nie tylko na szczeblu centralnym, ale staje się bardziej zdecentralizowany, na szczebel centralny działów personalnych spada za to odpowiedzialność nie tylko za formułowanie strategii personalnej w ścisłym stopniu zintegrowanej ze strategią organizacji, ale także oddziaływanie na kształtowanie całościowej strategii organizacji¹⁴.

Należy podkreślić, że przedstawiony podział ma charakter modelowy i oczywiście nie wszystkie organizacje w Polsce nawet współcześnie wkroczyły w trzecią strategiczną fazę pracy działów personalnych, można nawet stwierdzić, że dotyczy to jedynie najbardziej wyróżniających się firm na naszym rynku. M. Kostera uważa, że większość polskich przedsiębiorstw jeszcze w 1993 roku była na etapie fazy operacyjnej, czyli na etapie jedynie administrowania personelem w sensie prowadzenia ewidencji akt osobowych zatrudnionych pracowników. Podobne stanowisko przyjmuje też T. Oleksyn, który stwierdza: „[...] część polskich przedsiębiorstw znajduje się obecnie na takim poziomie rozwoju, jeśli chodzi o jakość zarządzania potencjałem pracy, że przyjęcie w nich podstawowych elementów filozofii zarządzania właściwych dla *PM* oznaczałoby istotny i obiektywnie potrzebny postęp. Chodzi tu zwłaszcza o kojarzenie interesów pracodawcy i pracowników (»model symbiozy«), o większą profesjonalizację polityki personalnej i stosowanych w niej metod, technik i narzędzi, o tworzenie wielofunkcyjnych, zintegrowanych i interdyscyplinarnych pionów personalnych — szeroko ten termin pojmując. Potrzeby w tym właśnie zakresie można uznać za bardziej pierwotne (podstawowe) niż szereg innych, których znaczenie jest akcentowane w późniejszych systemach”¹⁵.

Na uwagę zasługuje także funkcjonujący w literaturze i coraz popularniejszy termin „marketing kadrowy (personalny)”, który nawiązuje już nie tyle do teorii organizacji i zarządzania, ile do teorii marketingu, z jego priorytetowym traktowaniem klientów firmy. Marketing kadrowy ma na celu zwiększenie efektywności zarządzania personelem, a przez to zwiększenie konkurencyjności firmy dzięki lepszemu wykorzystywaniu przez nią możliwości własnego personelu organizacyjnego. Zdaniem K. Schwana i K. Speipela marketing kadrowy „stanowi system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych

¹⁴ Podaje za: M. Rybak: *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Strategia personalna firmy*. Red. M. Juchnowicz. Warszawa: Difin 2000.

¹⁵ T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy...*, s. 32.

pracowników. Konsekwencją tej myśli w praktyce zakładu pracy jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych — na rynku pracy — jak i już zatrudnionych pracowników »jako klientów«”¹⁶. Autorzy *Marketingu kadrowego* zauważają też, że za synonim tego pojęcia można uznać termin „strategiczne zarządzanie kadrami”. Proces wdrażania marketingu kadrowego wiąże z czterema podstawowymi etapami działań: 1) analizą stanu istniejącego, 2) sformułowaniem koncepcji strategicznej, 3) wdrożeniem tej koncepcji, 4) kontrolowaniem stanu realizacji. Pola zainteresowań marketingu kadrowego wiążą się z kolei z całością procesu kadrowego w przedsiębiorstwie, a więc z takimi elementami funkcji personalnej jak: poszukiwanie kandydatów do pracy, rekrutacja i dobór kandydatów, wprowadzenie do pracy, wynagradzanie, wspieranie rozwoju pracowników, organizowanie odejść pracowników z zakładu. Poszczególne etapy funkcji personalnej analizowane w ramach strategicznego zarządzania kadrami można zatem uznać za tożsame z tymi, których analizą zajmuje się marketing kadrowy.

Kierunkiem traktującym pracowników podobnie jak koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi czy marketing kadrowy jest koncepcja zarządzania przez jakość (ZPJ), z angielskiego — *Total Quality Management (TQM)*. Termin *TQM*, tłumaczony na język polski zarówno jako „zarządzanie przez jakość”, jak i „zarządzanie jakością”, można zdefiniować ogólnie za British Quality Association jako: zespołową filozofię „zarządzania przedsiębiorstwem, zgodnie z którą »potrzeby klienta oraz cele przedsiębiorstwa są nierozłączne«”¹⁷. Należy jednak pamiętać, że wprowadzając w przedsiębiorstwie filozofię *TQM*, trzeba brać pod uwagę nie tylko potrzeby klientów zewnętrznych, ale także potrzeby własnych pracowników traktowanych jako tzw. klientów wewnętrznych oraz posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne, finansowe czy procesy i procedury tworzenia produktów i usług. Warto tu zacytować nieco bardziej wszechstronną definicję *TQM* autorstwa Z. Kłosa, który określa tę koncepcję jako „sposób zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzujący się: podejściem systemowym, zorientowanym na cele strategiczne, zdolnością do ciągłej i trwałej poprawy oraz aktywnym zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierownictwa”¹⁸. Dalej autor dodaje, że filozofia *TQM* zorientowana jest na spełnianie nie tylko aktualnych potrzeb klienta, ale i potrzeb przyszłych,

¹⁶ K. Schwan, K. G. Seipel: *Marketing kadrowy*. Wyd. 2. Warszawa: C. H. Beck 1997, s. 7.

¹⁷ British Quality Association Newsletter, British Quality Association, London 1989, za: R. Karaszewski: *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*. Toruń: TNOiK 1999, s. 72.

¹⁸ Z. Kłos: *Wprowadzenie strategii TQM do polskich przedsiębiorstw — analiza uwarunkowań*. „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 1.

chodzi tu o ciągle udoskonalanie produktów i usług, tak aby nie tylko tylko spełniać potrzeby klientów, lecz aby wręcz wprawić ich w zachwyt, wychodząc naprzeciw potencjalnym potrzebom. Ważne jest zatem marketingowe poznanie wymagań klienta w kwestii jakości produktu (usługi), a zwłaszcza tego:

- czego klient oczekuje kupując produkt (usługę),
- czy oczekiwania te zostają spełnione po dokonaniu zakupu,
- czy oczekiwania te zostają spełnione przez cały czas korzystania z produktu (usługi),
- jaka jest rzeczywista wartość produktu (usługi) w stosunku do ceny,
- czy dostawa produktu (usługi) jest dostatecznie szybka i punktualna¹⁹.

Szczególny związek *TQM* i koncepcji zarządzania personelem wyraża się w tym, że — jak zwraca uwagę M. Bugdol²⁰ — spośród 14 zasad zarządzania jakością zalecanych przez „ojca” *TQM* E. Deminga co najmniej 5 dotyczy bezpośrednio zarządzania ludźmi. E. Deming zwracał uwagę na to, by usunąć wszelkie bariery utrudniające pracę lub pozbawiające ludzi dumy z wykonywanej pracy, włączać pracowników do wdrażania zmian i doskonalenia pracy w przedsiębiorstwie, zachęcać do kształcenia i samokształcenia, unikać stawiania celów i norm tylko ilościowych oraz stosowania tego typu ocen, likwidować bariery komunikacyjne między pracownikami (zwłaszcza między pracownikami szeregowymi a pracownikami na szczeblu kierowniczym), porzucić zarządzanie przez zastraszanie (z pewnością nie sprzyjające innowacyjności). Podobną wagę do zarządzania personelem przywiązywali współtwórcy *TQM* J. Juran i Ph. Crosby. Nie sposób nie wymienić K. Ishikawy, czyli pomysłodawcy idei kół jakości (*quality circles*). Pierwsze koła jakości powstały w Japonii na początku lat sześćdziesiątych i były one zgodne z akceptowanym i akcentowanym w kulturze japońskiej duchem kolektywizmu, dlatego proste przenoszenie tej idei na grunt amerykański czy europejski bez całościowego przyjęcia filozofii ZPJ nie mogło dać pożądanych efektów. Podobnie silnie zakorzeniona kulturowo jest stosowana w Japonii i wpływająca na jej sukcesy gospodarcze tzw. koncepcja Kaizen, która w sensie dosłownym oznacza „powolne, niekończące się usprawnienia wszelkich aspektów życia”²¹. Koncepcja Kaizen wspiera więc ideę kół jakości, zgodnie z którą za jakość i usprawnienia odpowiedzialne są nie poszczególne osoby, ale całe grupy. Ważnym aspektem kół jakości jest to, że powinny one stanowić dobrowolne oddolnie tworzące się grupy pracowników, które mogą odbywać na terenie

¹⁹ Podaje za: J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska 1996, rozdz. 1: *Orientacja na klienta*.

²⁰ Zob. M. Bugdol: *Podstawowe założenia teorii zarządzania zintegrowanego*. W: *Ku integracji rozwoju człowieka i społeczeństwa. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Władysławowi Jacherowi*. Red. A. Barska, T. Michalczyk, M. S. Szczepański. Katowice—Opole Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2001.

²¹ R. Karaszewski: *Total Quality Management...*, s. 97—98.

zakładu regularne spotkania w celu identyfikowania i usprawniania pracy w firmie. Członkowie powinni mieć świadomość, że mogą liczyć na pomoc i wsparcie naczelnego kierownictwa. Jeśli zaś naczelne kierownictwo nie wesprze lub zbagatelizuje osiągnięcia kół jakości, to w ten sposób nie tylko przyczyni się do ich unicestwienia, ale także może przeciwdziałać kreowaniu ducha proefektywnościowej kultury organizacji (czy inaczej rzecz ujmując — tworzeniu się kulturowego kapitału organizacji).

Koncepcja *TQM* ma charakter kompleksowy, gdyż dotyczy ulepszania jakości we wszelkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wielu różnych technik. Wśród dostępnych technik stosowanych w zarządzaniu przez jakość można wymienić:

1) *Just in Time (JIT)* — skoncentrowana na zapewnieniu odpowiedniej terminowości produktu / usługi oraz na minimalizacji strat czasowych (np. w celu oszczędności czasu i kosztów firmy redukuje się jej zbędne zapasy i magazyny oraz lepiej synchronizuje procesy produkcji i dostaw);

2) *benchmarking* — metoda usprawnień pracy i osiągnięć własnej organizacji przez stosowanie ocen porównawczych dotyczących konkurencyjnych organizacji oraz dzięki uczeniu się od konkurencji (ocena działań konkurencji może dotyczyć całości organizacji lub tylko wybranych parametrów jej działalności, np. oceny wybranych produktów, usług, przebiegu komunikacji między szczeblami struktury organizacyjnej);

3) statystyczna kontrola procesu — statystyczna analiza przebiegu prac w celu redukcji odchyień i usprawnienia przebiegu pracy, stosowana w praktyce wraz z jakościowymi metodami rozwiązywania problemów, np. wraz z metodą burzy mózgów;

4) *Failure Mode and Effects Analysis* — zwana metodą *FMEA*, polega na analizie rodzajów błędów i ich skutków, jest stosowana w celu ustalenia przyczyny obniżenia szeroko pojętej jakości (zarówno produktu lub usługi, jak i samego procesu wytwarzania);

5) standard zarządzania jakością ISO 900 — uniwersalny zestaw standardów stosowanych na wszystkich etapach tworzenia produktu (usługi) od planowania poprzez proces wytwarzania aż do sprzedaży i serwisu (polega on na tworzeniu formalnych procedur i instrukcji dla pracowników w celu zapewnienia odpowiedniej jakości i chociaż koncentruje się na technicznych aspektach pracy, to powinien też dla wdrożenia i utrwalenia tego systemu uwzględniać aspekty społeczno-kulturowego wizerunku zakładu pracy)²².

Koncepcja *TQM* ma silny związek z praktyką organizacji gospodarczych i z ich rynkowym sukcesem, a jednym z wzorcowych przykładów zastosowania z sukcesem tej koncepcji jest działalność J. Carlzona, prezesa skandynawskich linii lotniczych SAS, który osobiście zaangażował się w jej wprowadzenie

²² Podaje za: R. Karaszewski, tamże, rozdz. 3: *Wybrane techniki zarządzania przez jakość*.

w tym przedsiębiorstwie na początku lat osiemdziesiątych²³. Polskim przykładem skutecznego promowania filozofii *TQM* są Zakłady Elektrod Węglowych Spółka Akcyjna w Raciborzu²⁴. Podsumowując zarysowany tu jedynie problem zarządzania jakością, można jeszcze przytoczyć stwierdzenie T. Michalczyka, że „*TQM* nie jest zjawiskiem jednowymiarowym, lecz procesem złożonym z różnych elementów”²⁵.

Wśród innych współczesnych koncepcji zarządzania mających przyczyniać się do rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa oraz pomocnych w zarządzaniu personelem, chociaż nie mających już tak kompleksowego charakteru jak *TQM*, należy wymienić jeszcze *lean management*, *outsourcing* oraz *reengineering*.

Lean management, zwane też „odchudzonym” czy „wyszczuplonym” zarządzaniem, nawiązuje bezpośrednio do koncepcji *lean production* („odchudzonej”, „wyszczupłej” produkcji), ściśle związanej z japońskimi doświadczeniami w ograniczaniu zasobów potrzebnych do produkcji. Koncepcja *lean production*, po raz pierwszy zastosowana w japońskiej produkcji koncernu Toyota, pozwoliła zwiększyć efektywność pracy i zredukować koszty między innymi właśnie dzięki zmniejszeniu liczby zatrudnionego personelu, wielkości powierzchni produkcyjnej oraz ilości zapasów materiałowych. Aby scharakteryzować koncepcje *lean management*, należy wskazać — jak zauważają M. Stadelman i W. Lux — przede wszystkim na 6 jej głównych komponentów, którymi są:

- „— koncentracja na potrzebach klienta i odchudzona produkcja, ciągły przepływ materiałów oraz dostaw zgodnie z zasadą *just in time*,
- nieustanne doskonalenie jakości,
- przyspieszanie rozwoju nowych produktów i szybkie wprowadzanie ich na rynek,
- stosowanie aktywnego marketingu w celu pozyskania nowych klientów i większa dbałość o dotychczasowych klientów,
- zdolność do wzrostu i pozyskania inwestora strategicznego,
- harmonijne powiązanie przedsiębiorstwa ze społeczeństwem”²⁶.

²³ Sugestywny opis tego przypadku podaje m.in. B. Siewierski: *Total Quality Management. Zasady wprowadzania kompleksowego zarządzania jakością w zespołach*. „Personel” 1997, nr 6 (lipiec – sierpień).

²⁴ Zob. *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej. Quality Policy of Polish Enterprises at the time of European Integration*. Red. M. Bugdol, W. Jacher, J. Szpineter. Racibórz – Wiedeń 1998.

²⁵ T. Michalczyk: *Filozofia TQM a teoria racjonalnego wyboru*. W: *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw...*, s. 154.

²⁶ M. Stadelmann, W. Lux: *Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management – Philosophien kritisch betrachtet*. „Management Zeitschrift” 1995, nr 3, s. 33 za: K. Zimniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE 1999.

Jest to zatem koncepcja, która zawiera mieszankę różnych pomysłów, nawiązujących przede wszystkim do *TQM*, oraz priorytetowo traktuje znaczenie dobrego wykorzystania czasu pracy. W zakresie zarządzania personelem zwraca ona uwagę przede wszystkim na: delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, likwidację barier komunikacyjnych, tworzenie struktur projektowych i dążenie do ogólnego spłaszczenia struktur przedsiębiorstwa oraz możliwie najwyższego uproszczenia zasad zarządzania przedsiębiorstwem. Pomimo istotnych zalet tej koncepcji sprowadzających się głównie do zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa jako całości w wyniku zmniejszenia ponoszonych przezeń kosztów, nie sposób nie zauważyć, że wadą są tu znaczące tzw. koszty społeczne, w tym zwłaszcza redukcja personelu, co jest główną przyczyną generowania pewnej niechęci wobec tej koncepcji przez zatrudnionych pracowników.

Outsourcing stanowi koncepcję zarządzania dążącą do obniżenia kosztów własnych przedsiębiorstwa wskutek korzystania z zewnętrznych zasobów, środków czy możliwych usług, jakie można uzyskać dzięki kooperacji z otoczeniem organizacyjnym. Koncepcję tę, nie mającą polskiego odpowiednika, można zdefiniować jako „przekazywanie części prac realizowanych przez przedsiębiorstwo na zewnątrz organizacji lub jako proces wydzielenia ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa obszarów działalności pomocniczej”²⁷. Należy podkreślić, że w praktyce w Polsce *outsourcing* może, ale nie musi wiązać się ze zwolnieniami pracowników. Jeśli bowiem koncepcja ta wpisze się w ogólne procesy restrukturyzacji i przejście części zakładu pracy na innego pracodawcę następuje z mocy prawa, to „nowy pracodawca nie musi zawierać z pracownikami przejmowanej części zakładu pracy umów o pracę (por. wyrok SN z 28 września 1990 I PR 251/90 publ. OSNC 1992/5/78)”²⁸. W wyniku zastosowania koncepcji *outsourcing* może zatem dojść do podziału dużego zakładu pracy na mniejsze firmy, a sami pracownicy przed dokonaniem tych zmian dostaną jedynie pisemne zawiadomienie o planach przejęcia części zakładu, w którym dotychczas pracowali, przez innego pracodawcę oraz o wynikających z tego faktu skutkach prawnych (które w istocie bardzo niewiele zmieniają w ich indywidualnej sytuacji, przynajmniej w początkowym okresie). Jednym z udanych polskich przykładów zastosowania tej koncepcji jest Elektrobudowa S.A., gdzie z zakładu macierzystego wydzielono cztery rodzaje służb: służby o charakterze transportowym, remontowo-budowlanym, służby porządkowe i dozoru mienia oraz służby dystrybucji i serwisowania narzędzi²⁹. *Outsourcing* ma służyć możliwości skoncen-

²⁷ P. Janczyk: *Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa na przykładzie Elektrobudowy S.A.* „Humanizacja Pracy” 2000, nr 5, s. 58.

²⁸ Tamże, s. 63.

²⁹ Szerzej zob. tamże.

trowania się zakładu pracy na działalności zasadniczej oraz uelastycznieniu struktur organizacyjnych, tak aby mogły one lepiej dostosowywać się do zmian koniunktury rynkowej oraz reagować na nie. Przeciwnicy outsourcingu podkreślają, że służy on raczej procesowi uniwersalizacji produktów niż wypracowaniu i wypromowaniu własnych oryginalnych produktów, strategii czy działań.

Szczególnie dużo kontrowersji i dyskusji wśród praktyków i teoretyków zarządzania wzbudziła koncepcja *reinżynieringu*, z angielskiego *Business Process Reengineering (BPR)*. Koncepcja ta ma swe źródło w analizie podstawowych procesów produkcji danego przedsiębiorstwa, sprowadzającej się do pytania: „Dlaczego w ogóle robimy to, co robimy? No właśnie, dlaczego?”³⁰. Twórcy tej koncepcji M. Hammer i J. Champy definiują ją następująco: „Reengineering to fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy — według krytycznych, współczesnych miar — osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”³¹. Dla zrozumienia tej koncepcji podstawowe znaczenie mają cztery pojęcia:

- fundamentalne przemyslenie, które sprowadza się do przemyslenia przyczyn głównych działań przedsiębiorstwa (firmy);
- radykalne przeprojektowanie powstające w wyniku fundamentalnych przemysleń, stanowiące zaprojektowanie zupełnie nowych, a nie tylko nieznacznie ulepszonych procesów pracy;
- dramatyczna poprawa mająca na celu nie drobny wzrost efektywności, ale wzrost czy poprawę skuteczności działań o charakterze skokowym;
- procesy stanowiące wyraz kompleksowo ujmowanej aktywności pracy.

Racjonalizacja procesów pracy uważana jest przez M. Hammera i J. Champy'ego za rdzeń koncepcji reinżynieringu, przy czym procesy zachodzące w przedsiębiorstwie dzielą oni — według znaczenia dla generowania wydajności pracy — na megaprocesy, procesy główne oraz subprocesy. Adekwatne do potrzeb przedsiębiorstwa zaprojektowanie tych procesów, zwłaszcza megaprocesów, uznać można za „serce” tej koncepcji. Reinżyniering wprowadza też wiele istotnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a zwłaszcza:

- podkreśla rezygnację z daleko posuniętego, typowo taylorowskiego podziału pracy, a zamiast tego wprowadza zespoły pracowników odpowiedzialne za całość określonego procesu;
- ogranicza kontrolę, zwiększa autonomię i odpowiedzialność za wykonywaną pracę;

³⁰ M. Hammer, J. Champy: *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute 1996, s. 18.

³¹ Tamże, s. 46.

- proponuje kształcenie i doksztalcenie pracowników, tak aby w pełni rozumieli oni nie tylko swój „wycinek” pracy, ale i to, po co ją wykonują i jak wpisuje się ona w całość działań przedsiębiorstwa (bo tylko taka wiedza pozwala prawidłowo reagować w sytuacjach problemowych);
- wprowadza wynagrodzenie uzależnione od wyników pracy, a nie np. od czasu pracy czy samej obecności w pracy;
- uzależnia awanse od zdolności pracowników wykazywanej w toku realizacji pracy;
- wprowadza orientację całości przedsiębiorstwa i poszczególnych pracowników na klienta;
- promuje rolę przełożonego nie jako nadzorcy i kontrolera, ale jako trenera i doradcy;
- podkreśla wagę możliwie najwyższego spłaszczenia struktur organizacyjnych.

Trzeba podkreślić, że twórcy reinżynieringu M. Chamer i J. Champy podkreślają rewolucyjny charakter tej koncepcji, co jest związane z odrzuceniem starych technicznych, kadrowych, handlowych i innych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i zastąpienie ich innymi, jakościowo nowymi. Ten właśnie rewolucyjny charakter zmian proponowanych w koncepcji reinżynieringu jest też jedną z głównych przyczyn jej krytyki i dlatego krytykujący proponują, by reinżyniering był „uzupełniony przez ewolucyjne podejście do zmian”³². Podobnie nie można się zgodzić z dokonaną przez M. Hamera i J. Champy’ego zbyt radykalną krytyką dorobku nauki i praktyki zarządzania czy z nieliczeniem się przez nich ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa za prowadzoną działalność, co powoduje, że sam reinżyniering porównywany jest do nowej religii, a jego twórcy i doradcy traktowani bywają jak guru czy szamani³³.

Miedzy innymi ta właśnie kontrowersyjność reinżynieringu oraz to, że przenoszenie go na grunt przedsiębiorstw europejskich musiało się spotkać z oporami społecznymi, doprowadziły do wzrostu zainteresowania „miękkimi” instrumentami sukcesów gospodarczych, mającymi źródło w kulturze organizacyjnej, co określano też jako „zarządzanie oparte na kulturze”³⁴. Pojęcie „kultura w organizacji” czy inaczej „kultura organizacyjna” nie jest nowe, choć i w tym wypadku rozważaniom terminologicznym można poświęcić niejedną rozprawę czy konferencję naukową. Jest to związane z faktem, że jak sugestywnie wskazuje W. Jacher, termin „kultura” należy do pojęć bardzo pojemnych, czego przyczyny można wywieść „miedzy innymi stąd,

³² K. Zimniewicz: *Współczesne koncepcje...*, s. 29.

³³ Zob. tamże, rozdz. 1: *Reengineering*.

³⁴ Zob. L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN 1999, rozdz.: *Źródła pochodzenia kultury, koncepcje, orientacje*.

że w jej zakres wchodzi tak różne ludzkie wytwory, jak *Pan Tadeusz* i piec martenowski w Hucie Katowice”³⁵. W socjologicznych penetracjach kultury w organizacji można zwrócić uwagę na następujące etapy:

- okres związany z odkryciem znaczenia organizacji nieformalnej wpływającej na tworzenie kultury organizacyjnej, związany z działalnością E. Mayo już od lat dwudziestych;
- ujmowanie organizacji jako systemu społecznego, związane z działalnością takich badaczy jak Ch. Barnard czy P. Blau;
- lata czterdzieste, w czasie których wzrasta zainteresowanie badaniami pozaekonomicznych barier rozwoju gospodarczego (związane m.in. z badaniami G. Hofstede);
- lata pięćdziesiąte wraz z powstającą wówczas koncepcją doskonalenia organizacji (*Organizational Development — OD*), akcentującą znaczenie kultury organizacyjnej dla rozwoju firm;
- lata sześćdziesiąte, wyznaczone przez sukcesy gospodarcze Japonii wraz z stosowanymi tam kulturowo uwarunkowanymi koncepcjami zarządzania;
- okres zmasowanego zainteresowania kulturą organizacyjną przybierający na sile w latach osiemdziesiątych³⁶.

Warto podkreślić, że jedną ze szczególnie interesujących pozycji są międzykulturowe badania Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa, którzy kultury badanych krajów potraktowali jako byt autonomiczny, niejako determinujący zachowania członków poszczególnych kultur narodowych w organizacjach, a to ze względu na dominujący w danym kraju zespół czynników, takich jak: historia kraju, dominująca religia i filozofia, dominujący rodzaj stosunków rodzinnych czy rodzaj warunków geograficzno-przyrodniczych³⁷. Znajomość kultur poszczególnych krajów i ich wpływu na zachowania organizacyjne ludzi jest z pewnością bardzo pomocna z perspektywy międzynarodowego zarządzania czy z perspektywy utrzymania sprawnej międzykulturowej komunikacji.

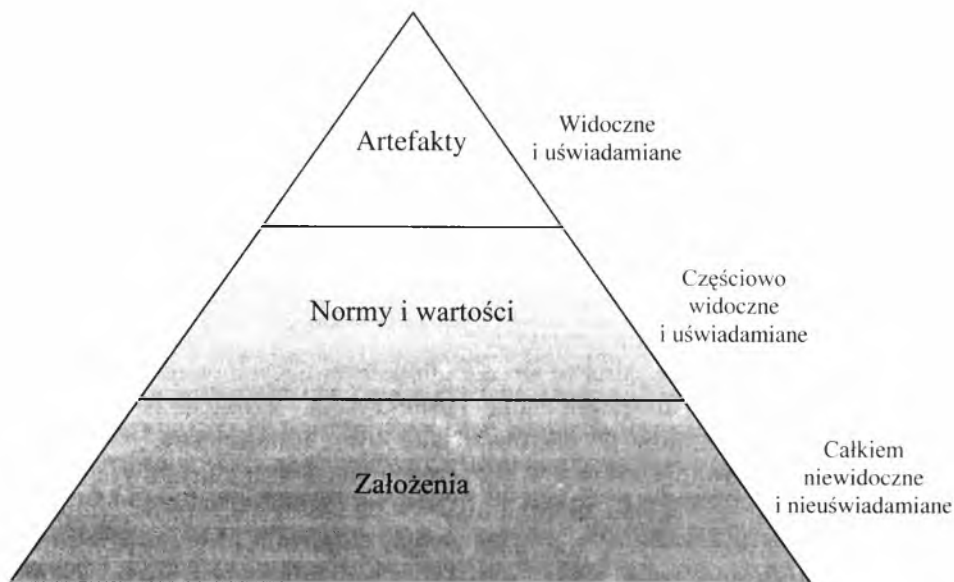
Z punktu widzenia pragmatyki zarządzania organizacją już tylko w jednym kraju ważne są przede wszystkim komponenty tworzące kulturę organizacyjną oraz problem, jak kreować właściwą, a więc proefektywnościową kulturę organizacyjną. Należy zatem zwrócić uwagę na jeden z najbardziej znanych modeli kultury autorstwa E. Schina oraz na jego sposób myślenia o kulturze organizacyjnej. Według tego autora kulturę organizacyjną można

³⁵ W. Jacher: *Praca i kultura — refleksje socjologiczne*. „Zaranie Śląskie” 1980, z. 1.

³⁶ Podają za: L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji...*, rozdz.: *Źródła pochodzenia kultury, koncepcje, orientacje*.

³⁷ Zob. Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.

określić jako „zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”³⁸. Zgodnie z modelem E. Scheina w kulturze organizacyjnej można wyróżnić trzy zasadnicze poziomy charakteryzujące się różnym stopniem widoczności i świadomości ich istnienia: poziom artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Model E. Scheina: poziomy kultury organizacyjnej

Źródło: M. Koster, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne: motywacja przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: PWN 1999, s. 459.

Na poziom artefaktów kulturowych, będących jedynie „czubkiem góry lodowej”, składają się artefakty językowe (język, mity, legendy, opowieści), artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały, tradycyjne sposoby zachowań) oraz artefakty fizyczne (materialna baza organizacyjna, a więc budynek, park maszynowy potrzebny do produkcji, wystrój wnętrz, stroje służbowe pracowników). Kolejny poziom kultury organizacyjnej, już tylko częściowo widoczny i uświadamiany przez uczestników organizacji, to obowiązujące w niej normy i wartości. Składa się nań cały skomplikowany, dość dobrze znany socjologom problem dotyczący wartości odczuwanych i deklarowanych, codziennych

³⁸ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji...*, s. 16.

i odświętnych, autotelicznych i instrumentalnych³⁹. Normy i wartości znajdują pewien wyraz w formalnych przepisach i regulaminach, ale istotne znaczenie ma również to, w jakim stopniu owe normy i wartości są zinternalizowane, czyli przyjęte w sercach i umysłach pracowników organizacji. Na poziomie niewidocznym i nieuświadomionym przez pracowników organizacji znajdują się podstawowe założenia kulturowe, stanowiące niejako fundament dla pozostałych poziomów kultury. Eksperci badający kulturę organizacyjną starają się niejako rozszyfrować, co kryje się w podstawowych założeniach kulturowych, i wyróżniają umownie następujące kwestie: „[...] 1) natury człowieka, 2) relacji międzyludzkich, 3) samej organizacji, 4) natury otoczenia, 5) relacji organizacji z otoczeniem”⁴⁰. Model kultury autorstwa E. Scheina nazywany jest też klinicznym, ze względu na to, że jego celem jest „diagnoza stanu zdrowia” kultury w organizacji, podobnie jak w badaniu lekarskim, którego pierwszym celem jest też wydanie diagnozy stanu zdrowia pacjenta, co w dalszej kolejności pozwala na podjęcie leczenia (czy utrzymania odpowiedniego stanu zdrowia).

Warto ponadto zwrócić uwagę na prace Petersa i Watermana, którzy analizowali cechy organizacji uznanych za doskonałe, a więc stanowiących niejako wzorcowy przykład adekwatnego do potrzeb zarządzania i rynkowego sukcesu. Po zanalizowaniu tych „doskonałych” firm wyodrębnili oni listę charakterystycznych dla nich zasad (tab. 1.2): 1) sprzyjanie działaniu, 2) orientacja na klienta, 3) nastawienie na wspieranie autonomii i ducha przedsiębiorczości, 4) podkreślenie znaczenia pracowników jako głównego czynnika wydajności, 5) oparcie kierowania i zarządzania na wartościach, 6) trzymanie się wybranej dziedziny działań, 7) promowanie prostych form struktury organizacyjnej, 8) promowanie jednocześnie swobody i koniecznej restrykcyjności. W związku z tym, że kultura organizacyjna obowiązuje w każdej organizacji oraz że może ona zarówno sprzyjać, jak i przeciwdziałać osiągnięciu celów organizacyjnych, z pewnością warto, by dążąc do właściwego jej kształtowania i utrzymywania, zarządzający korzystali z pomocy wykształconych w tym zakresie specjalistów, m.in. socjologów zatrudnionych w działach personalnych firm.

Przedstawione tu współczesne, najbardziej popularne koncepcje zarządzania, zwłaszcza te o charakterze kompleksowym, jak zarządzanie jakością, bez wątpienia wpływają na teorię i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Trudno też, jak zauważa A. Pocztowski⁴¹, mówić o jednej

³⁹ Zob. S. Ossowski: *Dzieła*. T. 3. Warszawa: PWN 1967.

⁴⁰ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, s. 462.

⁴¹ Zob. A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wyd. 2. poprawione. Kraków: Antykwa 1998.

Tabela 1.2

Osiem zasad doskonałości organizacji według T. J. Petersa i R. H. Watermana

W swoim opracowaniu na temat „doskonałych” amerykańskich spółek (firm w gałęziach o najnowocześniejszej technologii, w przemyśle dóbr konsumpcyjnych, w usługach, w przemyśle wydobywczym, w projektowaniu systemów zarządzania oraz w przemyśle przetwórczym) Peters i Waterman wyodrębniają osiem podstawowych rozwiązań praktycznych i cech spotykanych w pomyślnie działających spółkach.

Sprzysianie działaniu

- Zespoły projektowe, zwykle niewielkie, płynne, tworzone *ad hoc* oraz skoncentrowane na problemach/działaniu.
- Zasadnicze znaczenie ma porozumiewanie się (komunikowanie) oraz wielką wagę przywiązuje się do zaangażowania w uczenie się i eksperymentowanie.
- Do skomplikowanych problemów podchodzi się z gotowością przesuwania zasobów tam, gdzie są potrzebne, aby wspierać płynność i działanie (stopniowo).

Blżej klienta

- Nastawiona na rynek zasada zaangażowania się w świadczenie usług, niezawodność i jakość, na podstawie zrozumienia potrzeby „obsługiwanie jakiejś niszy rynkowej” oraz zdolności do „przykrawania” produktu czy usługi zgodnie z potrzebami klienta.

Autonomia i duch przedsiębiorczości

- Zasada opowiadania się za innowacjami, decentralizacją, przekazywaniem władzy i działań na szczebel, na którym są one potrzebne, a także zdrowa dawka tolerancji wobec niepowodzeń.

Ludzie jako główny czynnik wydajności

- Stosuje się zasadę, że pracownicy to ludzie i główny zasób, należy im ufać, szanować ich, inspirować i robić z nich „zwycięzców”.
- Jednostki organizacyjne powinny być niewielkie, aby można było zachować i rozwijać ważną jakość: nastawienie na ludzi.

Przekazywanie tradycji, kierowanie się wartościami

- W organizacji panuje jasna świadomość podzielenia wspólnych wartości, poczucia misji i tożsamości; poleganie raczej na inspirującym przywództwie niż na biurokratycznej kontroli.

Trzymanie się swojej dziedziny działalności

- Zasada budowania na silnych stronach i znajomości własnej niszy rynkowej.

Prosta forma, niewielki personel sztabowy

- Unikanie zburokratyzowania; zaangażowanie głównie w pracę w wydziale projektowania czy produkcji, a nie przywiązywanie głównego znaczenia do podwójnej odpowiedzialności uwidocznionej w formalnym schemacie organizacji macierzowej; stosowanie małych jednostek organizacyjnych.

Jednoczesna swoboda i restrykcyjność

- Zasada pozwalająca pogodzić potrzebę ogólnej kontroli ze sprzysianiem autonomii i przedsiębiorczości.

koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, bo bogactwo życia społecznego i pragmatyka uwarunkowań sytuacyjnych wymuszają wielość rozwiązań. Warto wobec tego zarysować dwa modelowe ujęcia ZZL, które dały podstawę dalszego rozwoju i zróżnicowanego podejścia do tej problematyki, a więc: model Michigan i model harwardzki. Istota modelu powstałego na uniwersytecie w Michigan sprowadzała się do opracowania strategicznej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wynikającej ze strategii ekonomicznej przedsiębiorstwa i rozróżniającej cztery funkcje zarządzania: dobór, ocenę, nagradzanie i rozwój pracowników. Model ten był krytykowany za zbyt jednostronne określenie relacji pomiędzy uznaną za nadrzędną strategią ekonomiczną a podporządkowaną mu strategią personalną, w wyniku czego zaproponowano model harwardzki, w którym dokonano także odmiennej typologii funkcji zarządzania i wyróżniono: „[...] partycypację pracowników, ruchliwość pracowniczą (przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie), systemy nagradzania (bodźce, płace, udziały), organizację pracy (strukturyzację pracy)”⁴². Na bazie modelu Michigan i modelu harwardzkiego można zauważyć dalsze różnicowanie funkcji personalnej, wynikające głównie z odmiennych uwarunkowań gospodarczych, społeczno-kulturowych czy z dotychczasowych doświadczeń dotyczących sprawowania funkcji personalnej. W konsekwencji rozważań nad współczesnymi trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi wielu autorów tworzy też własne kategoryzacje procesu zarządzania. Jako przykład można przytoczyć proces zarządzania autorstwa A. Pocztowskiego. Wymienia on 8 podstawowych funkcji ZZL: „[...] analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i derekrutację personelu, kierowanie pracą, wynagradzanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz controlling personalny”⁴³. W kategoryzacji tej można dopatrywać się próby kompleksowego przedstawienia całości funkcji zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie w Polsce, chociaż — jak pisze autor — klasyfikacja funkcji personalnych jest kwestią umowną, w znacznej mierze uwarunkowaną także specyfiką działania przedsiębiorstwa.

⁴² Tamże, s. 21.

⁴³ Tamże, s. 31.

2. Praktyczne aspekty i kontekst działalności socjologa w zakładzie pracy

Rok 1989 jest traktowany jako punkt zwrotny w dziejach powojennej Polski i czas zmiany gospodarki centralnie sterowanej na gospodarkę o charakterze rynkowym, chociaż w rzeczywistości należałoby mówić nie tyle o prostym i jednorazowym akcie zmiany, ile raczej o procesie transformacji gospodarczo-ustrojowej. Korzenie zmian ustrojowo-gospodarczych można bowiem znaleźć jeszcze w dobie PRL, natomiast symptomy centralistycznego charakteru gospodarki — w III Rzeczypospolitej. Chociaż z pewnością trudno byłoby mówić o roli socjologa w badaniach marketingowych w socjalistycznej gospodarce niedoboru, to jednak można zastanawiać się nad rolą socjologa w zakładach pracy okresu realnego socjalizmu. Pierwszy „zakładowy socjolog” został zatrudniony w Zakładach Mechanicznych „Ursus” pod Warszawą już w 1959 roku⁴⁴. Jak wskazuje W. Jędrzycki, socjolog zakładowy napotykał w praktyce na bardzo wiele przeszkód, toteż często jego trud badawczy nie wpływał na poprawę efektywności i codziennego funkcjonowania zakładu⁴⁵. Pewnym wyjściem naprzeciw oczekiwaniom zawodowym socjologów zakładowych była uchwała nr 250 Rady Ministrów z 1973 roku. Ustanowiono w niej tzw. służby pracownicze w zakładach pracy i w tym sensie po raz pierwszy formalnie uregulowano i sprecyzowano zadania socjologa w zakładzie pracy. Zgodnie z ustawą powoływano więc jedno- lub dwuosobowe stanowisko do spraw pracowniczych w tych zakładach, które zatrudniały do 150 osób, oraz wieloosobowe stanowisko lub komórkę do spraw pracowniczych w tych zakładach, które zatrudniały powyżej 150 osób. Dołączony do uchwały załącznik nr 1 regulował (w rzeczywistości bardzo szczegółowo) zakres zadań, które miała z założenia wykonywać ta zakładowa służba pracownicza. Zadania dla służb pracowniczych zostały pogrupowane w pięciu zakresach tematycznych:

1) zadania dotyczące spraw osobowych (przede wszystkim: prognozowanie i planowanie potrzeb kadrowych, nabór, dobór i rozmieszczenie pracowników w ramach zakładu, zapobieganie fluktuacji, kontrolowanie programów adaptacji nowo przyjętych pracowników, kontrolowanie dyscypliny

⁴⁴ Podaję za: J. Kulpińska: *Socjologia pracy w Polsce — stan — perspektywy*. „Humanizacja Pracy” 1987, nr 4.

⁴⁵ W. Jędrzycki: *Socjolog w strukturze formalnej zakładu pracy*. „Humanizacja Pracy” 1968, nr 3.

pracy, doskonalenie systemu awansów, organizowanie i przeprowadzanie okresowych ocen, doskonalenie systemu wyróżnień pracowników, badanie przyczyn konfliktów i zapobieganie im, rozwiązywanie konfliktów, prowadzenie spraw dotyczących ubezpieczeń społecznych);

2) zadania związane z kształceniem, doksztalcaniem i doskonaleniem pracowników (w tym: badanie aktualnego stanu kwalifikacji zawodowych pracowników i możliwości ich wykorzystania oraz rozwoju, prowadzenie prac nad optymalnymi modelami kwalifikacyjnymi dla poszczególnych stanowisk, opracowywanie planów w zakresie ogólnie pojętego kształcenia czy doskonalenia kadr, prowadzenie prac w zakresie założeń metodyczno-organizacyjnych dotyczących szeroko pojętego kształcenia kadr, prowadzenie i monitorowanie różnych form podnoszenia i doskonalenia kwalifikacji pracowników, organizowanie i kontrolowanie staży pracy i praktyk zawodowych, organizowanie i kontrolowanie praktyk i staży dla studentów i uczniów przy współpracy z instytucjami ich kształcenia, prowadzenie ciągłej współpracy z instytucjami edukacji i kształcenia, stwarzanie pracownikom warunków umożliwiających uzupełnianie wykształcenia, planowanie środków niezbędnych do realizacji działalności związanej ze szkoleniem oraz gospodarowanie tymi środkami);

3) zadania dotyczące zatrudnienia i płac (w tym: planowanie zatrudnienia oraz funduszu płac, współtworzenie i utrzymywanie optymalnego poziomu oraz struktury zatrudnienia, określanie rezerw zatrudnienia i możliwości ich wykorzystania, prowadzenie współpracy z urzędami terenowej administracji państwowej, współtworzenie i prowadzenie różnych form współzawodnictwa pracy, opracowywanie zasad wynagradzania finansowego, gospodarowanie funduszami płac, premii i nagród, współdziałanie z komórkami normowania pracy);

4) zadania dotyczące spraw socjalno-bytowych (w tym: opracowywanie potrzeb socjalno-bytowych pracowników i planów ich zaspokajania, współdziałanie w tworzeniu zasad podziału oraz obsługi zakładowego funduszu socjalnego, organizowanie różnych form wypoczynku i rekreacji, współdziałanie z komórkami BHP i służbą zdrowia, organizowanie odpowiednich warunków pracy, zwłaszcza dla zatrudnionych młodocianych i kobiet, organizowanie zatrudnienia dla niepełnosprawnych, organizowanie opieki nad emerytami i rencistami, inicjowanie działań zmierzających do poprawy warunków mieszkaniowych, administrowanie zakładowym funduszem mieszkaniowym, organizowanie możliwości żywienia zbiorowego dla pracowników, podejmowanie działań w zakresie podniesienia kultury pracy oraz ogólnego poziomu kulturalnego pracowników, współdziałanie w zapewnieniu zbiorowych dojazdów do pracy, pomoc w organizowaniu pracowniczych ogródków działkowych, zarządzanie zakładowymi urządzeniami wykorzystywanymi do potrzeb socjalno-bytowych pracowników);

5) zadania „w zakresie analiz społecznych” (w załączniku do uchwały nr 250 wymieniono pięć zadań: badanie struktury społeczno-zawodowej zatrudnionych i ich sytuacji socjalno-bytowej oraz przedstawianie wniosków dotyczących poprawy istniejącego stanu, badanie samych warunków pracy oraz motywacji i postaw pracowników, badanie przyczyn „zjawisk społecznie niepożądanych” oraz przedstawianie wniosków w zakresie ich ograniczania czy eliminowania, badanie przydatności zawodowej zatrudnionych w celu racjonalizacji procesów zatrudnienia, opracowywanie metod i środków umożliwiających racjonalne gospodarowanie kadrami)⁴⁶.

Uchwała z 1973 roku, chociaż nie była doskonała, zbliżała uprawnienia polskich służb pracowniczych do tych, jakie posiadały pionierzy personalne w krajach gospodarki rynkowej na zachodzie Europy. Niestety uchwała ta w praktyce miała znaczenie niewielkie, podobnie jak późniejsze akty w postaci „Wytycznych nr 14 Ministra Płacy, Pracy i Spraw Socjalnych z 28 czerwca 1977 roku w sprawie zasad i metod pracy służby pracowniczej w zakresie spraw osobowych” oraz „Wytycznych nr 8 Ministra Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych z 20 maja 1978 roku w sprawie zasad i metod pracy służby pracowniczej w zakresie kształcenia, doksztalcania i doskonalenia kwalifikacji pracowników spraw socjalnych i bytowych oraz analiz społecznych”⁴⁷. Jak wynika z badań, kierownictwo niektórych zakładów pracy, a także niektórzy socjologowie (!) w ogóle wymienionych aktów prawnych nie znali lub nie przyjmowali do wiadomości⁴⁸. Wydarzenia społeczne i polityczne, jakie dokonały się w latach 1980—1982, przyniosły zaś kolejny cios dla prób praktycznego dookreślenia roli socjologa w zakładzie pracy, bo — jak pisze J. Kulpińska — „władze polityczne były niezadowolone z powodu zaangażowania się wielu socjologów w działalność związkowej »Solidarności«, a pracownicy potraktowali socjologów jako popleczników kierownictwa, ponadto sami chcieli rozwiązywać swoje problemy”⁴⁹. Niemal symbolicznym wyrazem nieporozumień dotyczących socjologów pracy i tworzonych przez nich ekspertyz na zlecenie jest społeczny odbiór opracowania *Socjologiczne aspekty wprowadzania czterobrygadowego systemu pracy w górnictwie węgla kamiennego* przygotowanego pod kierunkiem W. Jachera na zlecenie Katowickiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego i przedstawionego w formie raportu w 1979 roku. Raport ten mimo swej rzetelności badawczej i prezentacji opinii

⁴⁶ Podać za: „Monitor Polski” nr 53 z dn. 14 XII 1973, uchwała nr 250 RM, załącznik nr 1.

⁴⁷ Wytyczne nr 14 z 1977 i nr 8 z 1978 zawierały też nieadekwatne do potrzeb *sensu stricto* gospodarczych wymogi uwzględniania kryterium zaangażowania społeczno-politycznego do opracowywania procesów zatrudnienia w zakładach pracy. Wymogów tych była pozbawiona wcześniejsza uchwała nr 250 z 1973, zob. „Dziennik Ustaw” MPPiSS z 1977 i 1978 roku.

⁴⁸ Zob. S. Kamińska: *Losy zawodowe absolwentów socjologii Uniwersytetu Śląskiego*. W: „Górnos Śląskie Studia Humanistyczne”. T. 20. Katowice 1986.

⁴⁹ J. Kulpińska: *Socjologia pracy w Polsce...*

wyrażanych przez uczestniczących w czterobrygadowym systemie górników dołowych oraz przez tych, którzy dopiero przygotowywali się do pracy w tym systemie, a także przez żony górników o wpływie nowego systemu na funkcjonowanie więzi rodzinnych wywołał sporo kontrowersji. Ze względu na to, że raport stanowił ekspertyzę wykonaną i przekazaną Katowickiemu Zjednoczeniu Przemysłu Węglowego, które jako zleceniodawca miało prawo do zobowiązania badaczy i zobowiązało ich, aby ekspertyzę tę traktować jako służącą wyłącznie do użytku wewnętrznego, nie mógł być udostępniony szerszej opinii publicznej, a to już stanowiło podstawę do dywagacji o dyspozycyjności socjologów i sugerowania, że są oni poplecznikami zarządu kopalni, władz itd. Jak wspomina W. Jacher: „Kiedy powstała »Solidarność«, szybko zniesiono czterobrygadowkę, a w prasie ukazały się artykuły, że na Uniwersytecie Śląskim powstała praca pochwalająca ten typ innowacji w górnictwie. Wystąpiłem wówczas w imieniu swoim i autorów, negując celowość jednostronnych nie opartych na faktach komentarzy. Wnioskowałem również o pilne opublikowanie naszego raportu w niezmienionej postaci. I udało się — wydawnictwo UŚ w maju 1981 roku wydało niezmieniony raport, wraz ze wzorem kwestionariuszy badań”⁵⁰. Losy raportu są więc dobrą ilustracją barier, na jakie napotykała zorientowana na praktykę przedsiębiorstw socjologia pracy jeszcze na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

Podsumowując krótko sytuację socjologii pracy w dobie realnego socjałizmu, co zresztą warto byłoby także odrębnego opracowania, można stwierdzić ogólnie, że chociaż ekspertyzy socjologiczne były przez przedsiębiorstwa zlecane, i to zarówno u socjologów pracujących poza przedsiębiorstwem, jak i u „własnych” zakładowych socjologów, to w zasadzie wnioski ich nie znajdowały pełnego praktycznego zastosowania, a zakładowi socjologowie nie rzadko byli traktowani jak *persona non grata*. Ponadto należy zwrócić uwagę na powstanie pewnego teoretycznego dorobku z zakresu socjologii pracy, którego wyrazem były m.in. publikacje na łamach „Przeglądu Organizacji” czy „Humanizacji Pracy”, czyli periodyków uznawanych za pisma reprezentujące z założenia dorobek socjologii pracy i innych nauk behawioralnych związanych z pracą⁵¹. Wyrazem *signum temporis* jest również fakt, że wydawana przez IPIPS „Humanizacja Pracy” w ostatnim czasie zmieniła nazwę, przyjmując tytuł: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, co można uznać właśnie za wyraz nowych wyzwań stawianych socjologii pracy i organizacji oraz nadziei na to, że będziemy mieli do czynienia także z prawdziwym renesansem tej subdyscypliny w kontekście praktycznych możliwości jej zastosowania.

⁵⁰ Prof. Władysław Jacher — *refleksje na 70-lecie urodzin uczonego*. Rozmowę przeprowadzili A. Bartoszek i S. Kamińska-Berezowska. „Gazeta Uniwersytecka” [Katowice] 2001, marzec, s. 15–16.

⁵¹ Podaje za: J. Kulpińska: *Socjologia pracy w Polsce...*

Analizując ogłoszenia prasowe w dziale „Praca”, można zauważyć znaczący wzrost zapotrzebowania na specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi i menedżerów personalnych, w związku z czym nasuwa się pytanie o pożądany rodzaj wykształcenia i kwalifikacje, jakie powinni posiadać poszukiwani na te stanowiska kandydaci. Warto zatem przyrzeć się tym, którzy dzisiaj sprawują funkcje personalne w polskich przedsiębiorstwach. W polskich przedsiębiorstwach w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych T. Oleksyn wyróżnia trzy podstawowe typy menedżerów personalnych:

1) polski juppis (zwany też „polskim japiszonem”) — ma wyższe wykształcenie, także kilka specjalności bezpośrednio przydatnych w działach personalnych, charakteryzuje się bardzo dobrą znajomością przynajmniej jednego języka zachodniego (zwykle angielskiego), jest zafascynowany teorią i praktyką *HRM* (z reguły jest to człowiek młody i zainteresowany przede wszystkim podjęciem pracy lub już pracujący w dużych funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstwach zagranicznych korporacji, zwykle aspiruje do stanowiska szefa *HRM* i członka zarządu);

2) były personalny — charakteryzuje się doświadczeniem w zakresie działań pionów personalnych, bo z autopsji zna praktykę gospodarczą PRL; podtyp „pragmatyczny oportunistą” raczej realizuje doraźne polecenia przełożonych, niż wypracowuje własne koncepcje, podtyp „modernizator” dąży do wypracowania nowoczesnego systemu zarządzania personelem oraz do własnego doksztalcenia w tym zakresie;

3) nowy nienowyy — rekrutuje się z osób wcześniej zatrudnionych w firmie, ale nie w dziale personalnym, a więc ma przed sobą poważne zadania w zakresie zdobycia wiedzy specjalistycznej, co stanowi podstawową barierę dla jego efektywności⁵².

Z pewnością nie jest to jedyna możliwa typologia menedżerów personalnych w polskich przedsiębiorstwach, jednak zasługuje ona na uwagę, bo łączy kryteria doświadczenia zawodowego oraz specjalistycznych potrzeb w zakresie wiedzy dotyczącej ZZL. Analizując problem wykształcenia menedżerów personalnych, T. Oleksyn zauważa, iż „w dużym przedsiębiorstwie powinien to być człowiek z wykształceniem wyższym, o kierunku bezpośrednio przydatnym z punktu widzenia zarówno pracy pionu, jak i rodzaju działalności firmy. Tak więc mogą to być ukończone studia z zakresu — w pierwszej mierze — zarządzania (najlepiej zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania pracą itp., występują tu różne nazwy). Do pewnego tylko stopnia alternatywą mogą być studia z zakresu nauk społecznych (ekonomika przedsiębiorstwa, psychologia pracy, socjologia pracy, pedagogika pracy — lub podobne) ewentualnie studia politechniczne o kierunku właściwym dla przedmiotu działalności firmy. Mogą to też być studia z zakresu prawa (najlepiej prawa pracy) bądź

⁵² Podaje za: T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy...*, s. 139–141.

prawa i administracji”⁵³. Autor ten zwraca ponadto uwagę na konieczność głębszego doksztalcania potrzebnego wszelkim absolwentom szkół wyższych poza wydziałami zarządzania ze specjalnością zarządzanie zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że menedżer personalny to szef działu personalnego i zwykle członek naczelnego zarządu przedsiębiorstwa, a więc nie jest to stanowisko tożsame ze stanowiskiem specjalisty personalnego, który pełni jedynie role informacyjno-doradcze. Oba te stanowiska pozostają w zasięgu możliwych do zrealizowania ambicji socjologa praktyka. Niższe usytuowanie socjologa praktyka w formalnej hierarchii zakładu pracy (np. delegowanie go jedynie do prowadzenia dokumentacji spraw osobowych, socjalnych czy do prostego sporządzania statystyk płac) budzi zastrzeżenia związane z niewykorzystaniem pełni jego możliwości.

W przeciwieństwie do T. Oleksyna przedstawiciele Centrum Kształcenia Menedżerów Przemysłowych w Lublinie R. Marciniak i M. Wawer nie uwzględnili, że menedżerowie personalni mogą być też absolwentami socjologii, wymienili tylko cztery kierunki, których absolwenci są zatrudniani w działach personalnych: prawo, ekonomię, psychologię oraz zarządzanie i marketing⁵⁴. Autorzy *Zarządzania zasobami ludzkimi. Aktor — kreator — inspirator* M. Adamiec i B. Kożusznik niestety również w pewnym sensie pominęli socjologiczny kontekst zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, chociaż trudno zaprzeczyć, że socjologia pracy i psychologia pracy to dwie dziedziny, które mając wspólny zakres zainteresowań mogą się dobrze uzupełniać i wspierać. Jednym z przykładów efektywnej współpracy tych dwóch nauk są prace wydawane na krakowskiej AGH, m.in. *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi* pod redakcją L. Zbiegień-Maciąg. Można tu również zauważyć obecność socjologów w polskich zakładach pracy, i to zarówno w dobie PRL, jak i w III RP. Czasami obejmują oni także stanowiska menedżerów personalnych. Socjologiem jest dyrektor personalny Kompanii Piwowskiej S.A. — R. Reinfuss, wyróżniony nagrodą „Dyrektor Personalny 1999 Roku”⁵⁵.

Warto zwrócić uwagę na proponowane zachodnie standardy kwalifikacji zawodowych dla specjalistów personalnych. Według brytyjskiego stowarzyszenia Institut of Personnel and Development, zarządzający pionem personalnym kierownik czy dyrektor powinien posiadać udokumentowaną for-

⁵³ Tamże, s. 162.

⁵⁴ Zob. R. Marciniak, M. Wawer: *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce a problem rozwoju kadr komórek personalnych*. W: *Menedżer u progu XXI wieku*. Red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej 1998.

⁵⁵ Zob. *Kariera na piątkę. Rozmowa z Robertem Reinfussem, dyrektorem personalnym Tyskich Browarów Książęcych Kompanii Piwowskiej S.A. — Dyrektorem Personalnym Roku 1999*. Rozmawiał W. Stelmach. „Personel” 2000, nr 11.

malnie wiedzę w zakresie „co najmniej czterech z pięciu przytoczonych poniżej standardów:

1. Planowanie i rekrutacja:

- planowanie zasobów ludzkich,
- pozyskiwanie pracowników,
- selekcja prosta i metoda *assessment centers*,
- zarządzanie karierami pracowniczymi.

2. Szkolenia i rozwój:

- doskonalenie pracowników,
- doskonalenie kadry kierowniczej,
- organizacja wakacyjnych szkoleń i treningów,
- kierowanie procesami uczenia się,
- przygotowanie programów szkoleniowych,
- konsulting.

3. Systemy motywacyjne:

- wynagradzanie,
- systemy emerytalne,
- zarządzanie przez wyniki.

4. Stosunki międzyludzkie:

- stosunki pracownicze,
- prawo pracy,
- międzynarodowe stosunki pracownicze,
- BHP,
- komunikacja międzyludzka i zaangażowanie pracownika,
- doradztwo i pomoc socjalna.

5. Strategie:

- międzynarodowe zarządzanie ludźmi i rozwój,
- strategie w zakresie ZZL i doskonalenia,
- strategia równości”⁵⁶.

Specjalizacja w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wymaga podejścia interdyscyplinarnego oraz korzystania nie tylko ze specjalistycznej wiedzy z zakresu socjologii pracy czy psychologii pracy, ale także z zakresu ekonomii i prawa pracy. Fakt ten ma swoje przełożenie również w ogłoszeniach prasowych, gdzie pracodawca poszukujący kandydatów na stanowisko specjalistów personalnych (czy menedżerów personalnych, z ang. *Human Resources Manager* — w praktyce stosowana jest dość zróżnicowana terminologia) w zależności od poglądów czy potrzeb ma zróżnicowane preferencje w zakresie pożądanых kwalifikacji formalnych, a więc raz jako priorytetowe traktowane

⁵⁶ R. Marciniak, M. Wawer: *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi...*, s. 174, zob. też macierz kompetencji w ZZL, s. 50.

jest wykształcenie socjologiczne, raz psychologiczne, prawnicze, ekonomiczne czy wykształcenie wyższe na kierunku zarządzanie. W polskiej prasie specjalistycznej ciągle toczy się dyskusja, jaki powinien być profil idealnego specjalisty personalnego (zwanego potocznie „HR-owcem”) oraz czy jego kwalifikacje powinny być potwierdzone dyplomem uniwersyteckim czy raczej certyfikatem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami albo może praktyczną weryfikacją stanu posiadanej wiedzy, umiejętności i aktywności w zakresie poszerzania kwalifikacji czy jeszcze innymi kryteriami⁵⁷. Cenną propozycją wyznaczającą kierunek kształcenia specjalistów personalnych jest macierz kompetencji opracowana przez M. Armstronga⁵⁸. Autor ten wyznacza siedem najważniejszych obszarów kompetencji dla dyrektorów personalnych. Są to: umiejętności strategiczne, świadomość biznesowa i kulturalna, efektywność organizacyjna, wewnętrzne doradztwo, świadczenie usług, jakość, ustawiczny rozwój zawodowy. M. Armstrong przedstawia też przykłady kompetentnych zachowań w każdym z tych zakresów (tab. 2.1).

Tabela 2.1

Macierz kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Umiejętności strategiczne	Poszukuje zaangażowania w formułowanie strategii i przyczynia się do opracowania strategii przedsiębiorstwa.	Posiada jasną strategiczną wizję tego, jak zarządzanie zasobami ludzkimi może wspierać strategię przedsiębiorstwa.	Rozumie kluczowe czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa oraz ich implikacje dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi.	Opracowuje i wdraża zintegrowane i spójne strategie zarządzania zasobami ludzkimi.
Świadomość biznesowa i kulturalna	Rozumie środowisko, w jakim działa przedsiębiorstwo, i naciski, jakim podlega.	Rozumie kluczowe działania i procesy przedsiębiorstwa, oraz to, jak wpływają one na strategię zarządzania zasobami ludzkimi.	Pojmuje kulturę (wartości i normy) przedsiębiorstwa jako podstawę do tworzenia strategii zmiany kultury.	Adaptuje strategie zarządzania zasobami ludzkimi, by pasowały do wymogów biznesowych i kulturowych.
Efektywność organizacyjna	Rozumie kluczowe czynniki, które przyczyniają się do organizacyjnej efektywności i działa zgodnie z nimi.	Przyczynia się do planowania programów transformacyjnych zmian oraz zarządzania zmianą.	Pomaga w kształceniu wykwalifikowanych, zaangażowanych i elastycznych pracowników.	Ułatwia budowanie zespołów.

⁵⁷ Zob. *Certyfikat dla kadrowca, czyli czy potrzebne są standardy w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Dyskusja podczas II Krajowej Konferencji PSZK. „Personel” 2000*, nr 15.

⁵⁸ Zob. M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000, rozdz. 3: *Rola specjalisty w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*.

cd. tab. 2.1

Wewnętrzne doradztwo	Analizuje i diagnozuje problemy pracownicze oraz sugeruje praktyczne rozwiązania.	Przystosowuje styl swoich interwencji do potrzeb klientów wewnątrz organizacji, w zależności od potrzeby działa jako katalizator lub ekspert.	Stosuje doradztwo procesowe, by pomóc w rozwiązywaniu problemów pracowników.	Uczy klientów, jak radzić sobie z problemami, przekazuje umiejętności.
Świadczenie usług	Przewiduje potrzeby i przygotowuje odpowiednie usługi w celu ich zaspokojenia.	Reaguje szybko i skutecznie na prośby o pomoc czy poradę.	Przekazuje menedżerom liniowym uprawnienia do podejmowania decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, ale w razie potrzeby służy radą.	Świadczy korzystne pod względem kosztów usługi w każdym z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.
Jakość	Przyczynia się do opracowania metod kompleksowego zarządzania przez jakość.	Identyfikuje wymagania klientów wewnątrz organizacji dotyczące usług zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiada na ich potrzeby.	Wykazuje troskę o kompleksowe zarządzanie przez jakość i ustawiczną poprawę własnej pracy.	Promuje kompleksowe zarządzanie przez jakość i ustawiczną poprawę funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.
Ustawiczny rozwój zawodowy	Ustawicznie rozwija fachową wiedzę i umiejętności.	Ustala wzorce zarządzania zasobami ludzkimi i poznaje nowe teorie w tej dziedzinie.	Wykazuje zrozumienie odpowiednich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.	Promuje świadomość wśród pracowników zajmujących się ZZL.

Źródło: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2000, s. 50.

W tym kontekście należy zauważyć powstawanie także w Polsce różnego typu specjalistycznych podyplomowych studiów i szkoleń w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a na studiach socjologicznych włączenie do programu dodatkowych przedmiotów do wyboru (poza samą socjologią pracy i organizacji) dla zainteresowanych tym rodzajem specjalizacji. Być może ze względu na rosnące zapotrzebowanie rynku na wykwalifikowanych specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi konieczne byłoby opracowanie posunięć o charakterze systemowym dotyczących tego typu kształcenia.

3. Możliwości i rola socjologa w aspekcie funkcji personalnych przedsiębiorstw

Pojęcie „polityka personalna” używane jest zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania w bardzo szerokim znaczeniu na określenie ogólnej filozofii organizacji w zakresie zarządzania personelem⁵⁹. Polityka personalna (kadrowa) organizacji rozumiana jest zatem jako ogólny kierunek wytyczonej przez specjalistów personalnych funkcji personalnej określonej firmy. Funkcję tę następnie wdrażają i realizują działy personalne tej firmy. Wyrazem realizacji polityki kadrowej jest proces kadrowy, który J. A. Stoner oraz Ch. Wankel definiują jako „systematyczną procedurę służącą zapewnieniu organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach we właściwym czasie”⁶⁰. W procesie kadrowym dochodzi do dalszego uszczegółowienia funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Trzeba zwrócić tu uwagę po pierwsze na to, że występuje bardzo wiele kategoryzacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa⁶¹, a po drugie na to, że w istocie kategoryzacja ta jest kwestią umowną, w znacznej mierze uwarunkowaną czynnikami sytuacyjnymi dotyczącymi konkretnego przedsiębiorstwa. W celu uporządkowania niniejszych rozważań jako punkt wyjścia przyjęto podział M. Kostera, która w ramach zarządzania personelem wyróżnia funkcje związane z: planowaniem, rekrutacją i selekcją, oceną, wynagrodzeniami, kształceniem i rozwojem⁶². Dodatkowe uzasadnienie przyjęcia tego podziału stanowi fakt, że jest on zbieżny z pierwszym chronologicznie podziałem funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jaki został wyodrębniony w omówionym wcześniej modelu badaczy z Michigan.

W pracy działów personalnych można też wymienić zróżnicowane poziomy zadań, które wymagają odmiennego zakresu kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych w nim osób. T. Oleksyn przytacza trzy zasadnicze poziomy działań pionów personalnych:

- 1) strategiczny, określający złożenia polityki personalnej;
- 2) taktyczny, skoncentrowany na kształtowaniu i harmonizowaniu przyjętych systemów działań;

⁵⁹ Zob. M. Koster: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 2: *Polityka personalna i strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym*.

⁶⁰ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*, s. 278.

⁶¹ Zob. zestawienie funkcji personalnej według różnych autorów dokonane przez T. Listwaną (tabela 2.1) w: *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Red. T. Listwana. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999, s. 26–28.

⁶² Zob. M. Koster: *Zarządzanie personelem...*

3) operacyjny, dotyczący bieżącej realizacji założeń polityki personalnej (tab. 3.1)⁶³.

Tabela 3.1

Poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny w pracy pionu personalnego oraz związane z nimi kompetencje

<p style="text-align: center;">Poziom strategiczny</p> <p>Główne zadania</p> <p>Określanie założeń polityki personalnej, wspierającej misję i strategię firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wielkości i struktury zawodowo-kwalifikacyjnej zasobów ludzkich; • strategię pozyskiwania, doskonalenia zawodowego i integracji kadr; • strategię motywowania, zwiększania efektywności pracy i produktywności zatrudnienia, racjonalizacji kosztów pracy. <p>Główne kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetencje analityczno-projektowe w powyższym zakresie; • umiejętność współpracy z przedstawicielami różnych pionów i poziomów zarządzania przy uzgodnieniu tych założeń; • umiejętność uwzględniania rozlicznych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych bez naruszania celów strategicznych.
<p style="text-align: center;">Poziom taktyczny</p> <p>Główne zadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie i harmonizowanie systemów: pracy, ocen, doskonalenia zawodowego i sukcesji, motywacji, ochrony zdrowia świadczeń socjalnych, wspierających strategię personalną, dobrze służących misji i strategii firmy. <p>Główne kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetencje w zakresie analizowania potrzeb, możliwości i ograniczeń oraz projektowania, testowania, uzgadniania i wdrażania takich systemów, a także ustalania procedur dotyczących postępowania w sytuacjach nietypowych.
<p style="text-align: center;">Poziom operacyjny</p> <p>Główne zadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • bieżąca obsługa w/w systemów w sposób prowadzący do realizacji założeń strategicznych i w ramach obowiązujących systemów (bez ich destrukcji). <p>Główne kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetencje do samodzielnego i efektywnego postępowania w ramach obowiązujących systemów i procedur; kompetencje do współpracy nad doskonaleniem systemów, funkcjonujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Systemy, ewolucje, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 1998, s. 172.

⁶³ Zob. T. Oleksyn: *Zarządzanie potencjałem pracy...*, rozdz. 4: *Zintegrowany wielofunkcyjny pion personalny w dużym polskim przedsiębiorstwie stan postulowany*.

Zainteresowania socjologa zatrudnionego w zakładzie pracy jako menedżer personalny są ze względu na kompetencje tego stanowiska skoncentrowane przede wszystkim na poziomie strategicznym i taktycznym. Współcześnie bowiem do zadań osób zarządzających pionami personalnymi w przedsiębiorstwie należy nie tylko sama realizacja procesu kadrowego, ale przede wszystkim wypracowanie odpowiednich dla firmy strategicznych założeń polityki personalnej czy wręcz współtworzenie strategii całej firmy. Ze względu na te zadania zarządzających pionem personalnym tak ważne jest odpowiednio wysokie usytuowanie menedżera personalnego w formalnej strukturze zakładu pracy. Powinien on należeć do naczelnego zarządu (dyrekcji) przedsiębiorstwa, co zresztą jest współcześnie w literaturze przedmiotu powszechnie podkreślane.

Dla planowania całości funkcji polityki personalnej — w tym planowania poziomu zatrudnienia pracowników, planowania rekrutacji i selekcji, planowania systemu ocen pracowniczych, systemu wynagrodzeń aż po planowanie kształcenia i rozwoju pracowników — podstawowe znaczenie ma strategiczna analiza zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Termin „strategiczna analiza zasobów ludzkich” jest definiowany jako „zbiór metod diagnozujących obecny i prognozowany stan zasobów ludzkich i otoczenia organizacji”⁶⁴. Do zbioru metod diagnozujących zasoby ludzkie w organizacji oraz ich otoczenie zewnętrzne można zaliczyć przede wszystkim: analizę SWOT, audyt personalny, bilans społeczny oraz inne analizy materiałów wtórnych dotyczących rynku pracy⁶⁵.

Analiza SWOT, której nazwa utworzona została z pierwszych liter angielskich słów: *Strengths* (siły, atuty), *Weaknesses* (słabości), *Opportunities* (szanse, okazje), *Threats* (zagrożenia), stanowi kompleksowe podejście do analizy rozważanego problemu. Istota tej metody polega na zebraniu i zanalizowaniu danych z przeszłości, stanu współczesnego i z prognoz przyszłościowych dotyczących wewnętrznych silnych i słabych stron badanego zjawiska, a więc np. zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, oraz na zebraniu i przeanalizowaniu zewnętrznych szans i zagrożeń następujących w otoczeniu badanego obszaru działania organizacji, np. w otoczeniu, jakie stanowi rynek pracy danego przedsiębiorstwa⁶⁶. Na podstawie zestawienia silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń pochodzących z otoczenia analizowanych działań organizacyjnych można opracować macierz SWOT, która daje możliwość przedstawienia wynikających z niej tzw. czystych strategii działania. Ich idea opiera się

⁶⁴ A. Ludwiczynski: *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Red. A. Ludwiczynski, K. Stobiński. Warszawa: Poltext 2001, s. 79.

⁶⁵ Podaję za: A. Ludwiczynski, tamże.

⁶⁶ Zob. A. Lipka: *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000, rozdz. 3.3.11: *Personalne SWOT*.

na tym, aby minimalizować słabości organizacji oraz zagrożenia obszaru otoczenia organizacyjnych działań, a tym samym maksymalizować silne strony organizacji i szanse, jakie daje otoczenie obszaru organizacyjnych działań (tab. 3.2).

Tabela 3.2

Macierz SWOT w odniesieniu do zasobów ludzkich

Firma	Otoczenie	
	szanse	zagrożenia
Atuty	maxi-maxi, agresywna strategia zasobów ludzkich	maxi-mini, konserwatywna strategia zasobów ludzkich
Słabości	mini-maxi, konkurencyjna strategia zasobów ludzkich	mini-mini, defensywna strategia zasobów ludzkich

Źródło: Opracowano na podstawie A. Zelek: *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy — decyzje — strategie* Szczecin: Wydawnictwo Zachodnio-pomorskiej Szkoły Biznesu 2000, s. 62; za: A. Ludwiczyski: *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim* Red. A. Ludwiczyski i K. Stobiński. Warszawa: Poltext 2001, s. 80.

Audyt personalny można określić jako „kompleksowe badanie zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania tymi zasobami, polegające na diagnozowaniu zasobów ludzkich oraz ocenie stosowanych metod i technik zarządzania personelem”⁶⁷. W zależności od potrzeb danej organizacji audyt może mieć jednak różny zakres, audytem personalnym mogą być objęte tylko niektóre działy organizacji, tylko niektóre funkcje personalne (np. tylko rekrutacja i selekcja) czy tylko niektóre szczeble zarządzania w celu sprawdzenia ich kompetencji kierowniczych. W ramach audytu personalnego wykorzystuje się wiele narzędzi oceny, takich jak: techniki kwestionariuszowe, socjometria, centra oceny (*Assessment Centres*), wywiady, analiza czynników wydajności pracy, testy psychometryczne. Przeprowadzanie audytu personalnego jest szczególnie wskazane w przypadku procesów restrukturyzacji mających nastąpić w firmie, a zwłaszcza dla zapewnienia udanych procesów łączenia się firm.

Bilans społeczny to metoda analizy zasobów ludzkich, której genezę można wywieść z bilansu finansowego przedsiębiorstwa. Podobnie jak w bilansie finansowym w przedsiębiorstwie dokonuje się zestawu pozytywnych dokonania oraz braków w zakresie zarządzania personelem. Istotą tej metody są wskaźniki mające charakteryzować tę działalność przedsiębiorstw. Przykładowo bilans społeczny we Francji zawiera 128 wskaźników wynikających z siedmiu problemów podstawowych, takich jak: „[...] zatrudnienie, wyna-

⁶⁷ A. Ludwiczyski: *Metody strategicznego zarządzania...*

grodzienia i koszty towarzyszące, higiena i bezpieczeństwo pracy, warunki pracy, szkolenie, stosunki między pracodawcą a pracownikiem i związkami zawodowymi, pozostałe warunki życia zależne od przedsiębiorstwa [...]”⁶⁸.

W wyniku analizy strategicznej zasobów ludzkich w firmie dochodzi do sformułowania strategii personalnej, która zgodnie z założeniami zarządzania zasobami ludzkimi powinna być też sprzężona ze strategią ekonomiczną firmy. Warto przypomnieć, że termin „strategia” (pochodzący od greckich słów: *stratos* ‘wojsko’ i *agein* ‘prowadzić’) współcześnie oznacza ogólny sposób działania oparty na wielu taktykach o większym stopniu uszczegółowienia⁶⁹. Wśród strategii działań na poziomie firmy wymienia się przede wszystkim:

1) strategię wzrostu — opartą na przewidywaniach ogólnego wzrostu przedsiębiorstwa w jednym wymiarze lub w kilku wymiarach (np. rozwoju rynku, rozwoju produktu), mającą podtypy w postaci strategii wzrostu pokrewnej dywersyfikacji (czyli poszerzenia działalności w ramach tego samego rynku czy rynków pokrewnych, na jakich firma aktualnie działa) oraz strategii wzrostu niezależnej dywersyfikacji (wskutek poszerzenia działalności firmy na obszary nie związane z aktualną działalnością przedsiębiorstw);

2) strategię cięć — przewidującą ograniczenia dotyczące aktualnych operacji firmy, które mogą dotyczyć różnych jej dziedzin bądź też wyeliminowanie wszelkich nierentownych operacji;

3) strategię stabilizacji — opartą na założeniu utrzymania aktualnej sytuacji firmy na rynku⁷⁰.

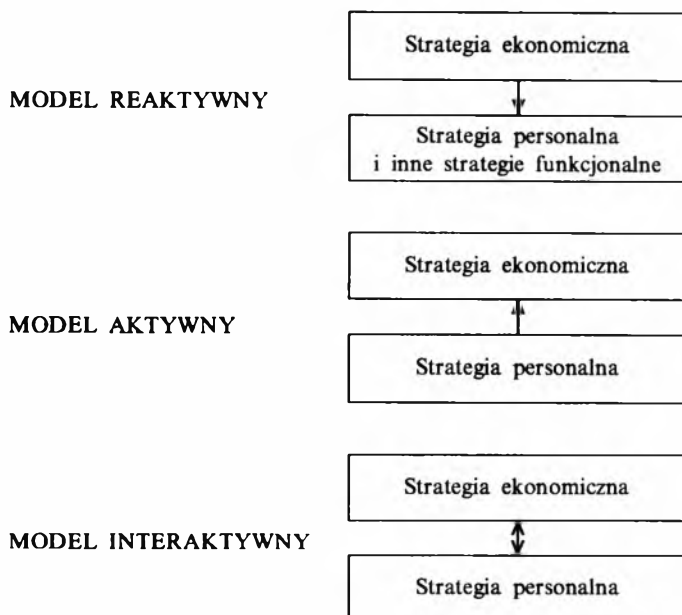
Należy zwrócić uwagę na zależność między strategią ekonomiczną organizacji a strategią personalną organizacji, którą można ująć w postaci trzech podstawowych modeli (rys. 3.1):

- reaktywnego, traktującego strategię funkcjonalne organizacji (marketingowe, produkcyjne, badań naukowych i rozwoju, inwestycyjne, finansowe, zasobów ludzkich) jako służebne wobec ogólnych strategii podejmowanych na poziomie przedsiębiorstwa;
- aktywnego, traktującego jako punkt wyjścia do budowy strategii ekonomicznej organizacji analizę posiadanych zasobów ludzkich, która dostarcza następnie elementy konstrukcyjne do tworzenia ogólnej strategii firmy;
- interaktywnego, stanowiącego wypadkową dwóch poprzednich modeli, to znaczy pomimo że punktem wyjścia jest tu strategia ogólna przedsiębiorstwa, to jej założenia są analizowane w kontekście zasobów ludzkich,

⁶⁸ Tamże, s. 82.

⁶⁹ Zob. *Słownik wyrazów obcych*. Red. J. Tokarski. Warszawa: PWN 1980.

⁷⁰ Za: R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 1996, rozdz. 7: *Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne*.



Rys. 3.1. Modele integracji strategii ekonomicznych i personalnych.

Źródło: Opracowano na podstawie A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Ossolineum 1996, s. 152; za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000, s. 38.

a więc w konsekwencji modyfikacji może ulegać zarówno ogólna strategia firmy, jak i strategia personalna zarządzania zasobami ludzkimi⁷¹.

W dobie wzrastającego znaczenia zasobów ludzkich, traktowanych jak jedno ze źródeł potencjalnej przewagi konkurencyjnej, coraz większym zainteresowaniem cieszy się model aktywny i interaktywny.

Od ogólnej strategii organizacji należy też uzależniać, na co zwraca uwagę M. Kostera, czy zarządzanie zasobami ludzkimi oprzeć na modelu sita, kapitału ludzkiego czy na modelu mieszanym⁷². Model sita zakłada, że należy zatrudniać w firmie tylko ludzi najlepszych, posiadających wymagane formalne kwalifikacje i kompetencje, ludzi, którzy bez inwestowania w ich dodatkowy indywidualny rozwój będą efektywnie pracować, a gorsi wskutek konkurencji w firmie i tak prędzej czy później odpadną (czyli zostaną odsiani). W modelu sita zakłada się, że zasoby ludzkie w firmie można stosunkowo szybko i bez większego trudu w razie potrzeby uzupełnić. Jeśli zatem firma przyjmuje ogólną strategię lidera kosztowego, to znaczy przewagi konkuren-

⁷¹ Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 1: *Personel jako zasób strategiczny firmy*.

⁷² Za: M. Kostera: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 2: *Polityka personalna i strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym*.

cyjnej przez nacisk na systematyczne obniżanie kosztów, to model sita jest dla niej w pełni adekwatny (najczęściej bywa stosowany wobec personelu w barach i restauracjach).

Model kapitału ludzkiego stanowi odwrotność modelu sita. Przyjmuje się tu założenie, że nie jest łatwo znaleźć dobrego pracownika, a zatem zarówno inwestowanie w jego indywidualny rozwój, jak i dążenie do pewnego wychowania w duchu lojalności wobec firmy jest w efekcie opłacalne. Wśród przesłanek towarzyszących doborowi pracowników w modelu kapitału ludzkiego istotne znaczenie mają nie tylko formalnie udokumentowane kwalifikacje i kompetencje, ale także kwestie związane z umiejętnością harmonijnej współpracy czy samodoskonalenia. Jeśli firma przyjmie ogólną strategię konkurencji poprzez markę, a w tym przypadku duże znaczenie ma także jakość wykonywanych prac, to adekwatnym rozwiązaniem będzie właśnie przyjęcie modelu kapitału ludzkiego (przykładem firm przyjmujących ten model może być Mercedes czy Volvo).

Najmniej efektywnym rozwiązaniem jest nieuświadomiona kompilacja obu modeli, którą określa się mianem model mieszany. To rozwiązanie wobec polityki zarządzania zasobami ludzkimi bywa w Polsce najczęściej stosowane (sprowadza się ono przeważnie do zatrudniania pracowników na podstawie modelu sita, a następnie stosowania zasady długookresowego zatrudnienia zgodnie z modelem kapitału ludzkiego, i to nawet wobec zdecydowanie nie sprawdzających się na swoim stanowisku pracowników).

3.1. Planowanie zatrudnienia personelu

Termin „planowanie” w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest używany często zarówno w znaczeniu szerokim, kiedy odnosi się do planowania całości polityki personalnej przedsiębiorstwa i obejmuje wszystkie wyróżnione w nim elementy systemu personalnego (rekrutacje i selekcję, ocenianie, wynagradzanie, rozwój), jak i w znaczeniu wąskim, dotyczącym tylko planowania poziomu zatrudnienia personelu. W węższym znaczeniu planowanie personelu można zdefiniować jako „przewidywanie niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy”⁷³. Ujęte w tym sensie planowanie zasobów ludzkich można podzielić na trzy główne dziedziny:

⁷³ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 57.

1) planowanie potrzeb personalnych — określenie popytu w ramach wewnętrznego rynku pracy organizacji w wymiarze jakościowym (określającym pożądane profile kwalifikacyjne w zakresie danych kategorii stanowisk) oraz w wymiarze ilościowym (dotyczącym ustalenia liczby potrzebnych pracowników w zakresie poszczególnych kategorii stanowisk);

2) planowanie wyposażenia personalnego — określenie podaży personelu na wewnętrznym rynku pracy organizacji w wymiarze jakościowym (dotyczącym określenia dostępnych w sensie podażowym profili kwalifikacyjno-behawioralnych w poszczególnych kategoriach stanowisk) oraz w wymiarze ilościowym (mającym dać obraz liczbowych zmian w przyszłym stanie i strukturze zatrudnienia);

3) planowanie obsad personalnych — rozwiązywanie problemów obsady konkretnych stanowisk organizacyjnych kandydatami według wcześniej ustalonych kryteriów⁷⁴.

Wśród instrumentów służących do realizacji planowania personelu można wymienić m.in. analizę pracy, metody matematyczno-statystyczne (np. ekstrapolacja trendu, rachunek korelacji i regresji), metody wskaźnikowe, analizy przewidywanych przyjęć i zwolnień z uwzględnieniem współczynnika absencji i płynności kadr, analiza Markowa⁷⁵.

Na poziomie strategicznym w zakresie planowania zatrudnienia pracowników należy podjąć decyzje zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym⁷⁶. Wśród decyzji o charakterze jakościowym można wymienić prognozowanie wymagań w zakresie pracy, wiążące się z określeniem pożądanych profili wymagań pracy na konkretnych stanowiskach. Wśród decyzji o charakterze ilościowym wymienić można konieczność określenia liczbowego przyszłego zapotrzebowania na poszczególne stanowiska organizacyjne (zgodnie z ich jakościowo określonym profilem). Planowanie zatrudnienia personelu dla spełnienia wszystkich związanych z nim oczekiwań powinno cechować podejście interdyscyplinarne oparte na współpracy ekonomisty i socjologa czy psychologa.

Z socjologicznego punktu widzenia szczególnie interesująca jest analiza pracy, którą można zdefiniować jako „systematyczne badanie wszystkich cech charakterystycznych, atrybutów, odpowiedzialności i szczególnych wymagań danej pracy w celu przygotowania opisu pracy (stanowiska pracy), który zostanie wykorzystany w trakcie rekrutacji personelu i (lub) wartościowania pracy”⁷⁷. Podstawę analizy pracy stanowi zbieranie kompleksowych infor-

⁷⁴ Za: A. Pocztowski, tamże, rozdz. 2: *Rekrutacja i derekrutacja personelu*.

⁷⁵ Tamże, s. 57–70.

⁷⁶ Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 4: *Rodzaje substrategii personalnych*.

⁷⁷ R. Bennett: *Human Resources Management Dictionary*. 1993, cyt. za: M. Adamiec, B. Kożusznik: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor—kreator inspirator*. Katowice: AKADE 2000, s. 75–76.

macji niezbędnych do scharakteryzowania pracy, czyli głównie jej celu i rodzaju związanych z nią zadań oraz sposobów czy środków służących jej realizacji na poszczególnych stanowiskach organizacyjnych. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że w praktyce analiza pracy sprowadza się do opisu pracy na poszczególnych stanowiskach organizacyjnych. Zakres możliwości wykorzystania analizy pracy w organizacji jest przy tym bardzo szeroki, bo może ona służyć nie tylko do określenia opisów (profilów) stanowisk pracy na potrzeby rekrutacji i selekcji czy na potrzeby wartościowania pracy i tworzenia systemu wynagrodzeń za pracę, ale także do planowania rozwoju i kształcenia pracowników, kształtowania warunków i stosunków pracy, a przede wszystkim do optymalizacji struktur organizacyjnych (czyli m.in. po to, by poszczególne stanowiska nie były dublowane). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę właśnie na to, że analiza pracy powinna stanowić punkt wyjścia do projektowania optymalnej struktury organizacyjnej, która nie stanowi „przecież nic innego, jak stanowiska pracy zgrupowane w komórki organizacyjne i wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi komórkami”⁷⁸. Nadrzędnym celem analizy pracy jest także jej zorganizowanie, aby była „lżejsza, jakościowo bogatsza i efektywniejsza, z drugiej strony zaś, aby przysparzała pracownikom zadowolenia oraz przyczyniała się do rozwoju ich osobowości i kwalifikacji zawodowych”⁷⁹. Najbardziej znane w teorii i praktyce pierwsze analizy pracy wiążą się z doświadczeniami F. Taylora, który to w wyniku własnych obserwacji i pomiarów z użyciem stopera przeprowadzonych w zakładach Bethlehem Steel Company zaprojektował nowy system pracy robotników przy przeładunku różnych materiałów sypkich oraz zastosował zamiast jednej łopaty aż osiem jej rodzajów w zależności od przeładowywanego materiału (co miało znaczenie zarówno ergonomiczne, jak i efektywnościowe)⁸⁰.

Współcześnie wśród popularnych technik analizy pracy można wymienić:

a) dziennik pracy na stanowisku — rejestracja przez pracownika czynności związanych z wykonywaniem poszczególnych zadań w pracy, w tym też związanych z nimi uprawnień decyzyjnych, odpowiedzialności, sposobu przepływu informacji, kontaktów służbowych czy środków niezbędnych do ich realizacji;

b) kwestionariusz ankiety — zapis według punktów zawartych w kwestionariuszu obowiązków i zadań związanych z wykonywaną pracą, w tym także związane z nią uprawnienia decyzyjne, odpowiedzialność, przepływy

⁷⁸ B. Doliniak: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000, nr 1 (1–15 stycznia).

⁷⁹ *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Red. A. Szalkowski. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2000, s. 46.

⁸⁰ Zob. F. W. Taylor: *Zasady naukowego zarządzania*. W: *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Kurnał. Warszawa: PWE 1972.

informacji, kontakty służbowe, niezbędne środki rzeczowe do wykonywania zadań;

c) pomiar czasu trwania czynności — oparty na obserwacji pracy i pomiarze czasu jej trwania (możliwy do zastosowania jedynie w wypadku zadań, które mają obserwowalny i mierzalny charakter);

d) analizę wydarzeń krytycznych — polegającą na obserwacji wykonywanej pracy oraz wyodrębnianiu pożądanych i niepożądanych jej przejawów czy efektów, w tym rejestracji odchyień od przyjętych wzorców pracy, odchyień od zamierzonych efektów pracy itp.

Każda technika analizy pracy ma zalety i wady czy ograniczenia (przykładowe wzory tych narzędzi zob. *Aneks*). Z socjologicznego punktu widzenia warto podkreślić znaczenie kwestionariuszy ankiety służących analizie pracy, oczywiście pod warunkiem, że kwestionariusz taki będzie rzetelnie przygotowany pod kątem badania określonych stanowisk oraz że jego wypełnienie nie będzie budzić wątpliwości (przykładowy wzór ankiety opisu pracy na stanowisku zob. *Aneks*).

Podkreślenia wymaga także znaczenie nie tylko bezpośrednich materiałów związanych z analizą pracy na podstawie przytoczonych bezpośrednich technik analizy, ale także tzw. materiałów wtórnych, czyli już zastanych w przedsiębiorstwie. Wśród materiałów wtórnych służących analizie pracy na uwagę zasługują zwłaszcza: pisemne instrukcje wykonywania pracy na określonych stanowiskach organizacyjnych, pisemne zakresy obowiązków i odpowiedzialności stanowisk, formalne wymagania kwalifikacyjne dla poszczególnych stanowisk, sprawozdawczość i opisy w zakresie wypadków przy pracy. Materiały te mogą być wykorzystywane zarówno do projektowania narzędzi technicznych służących bezpośredniej analizie pracy, jak i do ogólnego identyfikowania w organizacji tych obszarów pracy, które są szczególnie złożone czy kłopotliwe dla funkcjonowania całości z powodu braków ich optymalnej organizacji.

Warto zwrócić uwagę na rozróżnienie dwóch pokrewnych pojęć związanych z analizą pracy: „opis (profil) stanowiska” i „opis (profil) wymagań stanowiska”⁸¹. Opis stanowiska (z ang. *job description*) jest pojęciem szerszym, które powinno obejmować takie aspekty pracy, jak: samą identyfikację stanowiska, ogólną charakterystykę wykonywanej pracy, opis związanej z nim zależności służbowej, wykaz zakresu obowiązków, określenie wymaganych kwalifikacji, określenie warunków pracy oraz relacji z innymi stanowiskami (przykładowy opis interesującego z punktu widzenia niniejszych rozważań stanowiska zob. tab. 3.3).

⁸¹ Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 4: *Analiza pracy — podstawa zarządzania ludźmi*.

Tabela 3.3

Przykładowy opis stanowiska pracy

1. Identyfikacja stanowiska pracy: Kierownik *Działu Personalnego*.
2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy:
Celem pracy jest koordynowanie działań w sferze zatrudnienia, obejmujące realizację programów strategicznych oraz administrowanie sprawami personalnymi.
3. Zależność służbowa:
 - 3.1. Podlega: *Dyrektorowi ds. Organizacji i Personelu.*
 - 3.2. Sprawuje nadzór: *nad pracownikami Działu Personalnego.*
 - 3.3. Współpracuje: *z kierownikami komórek liniowych, związkami zawodowymi oraz instytucjami zewnętrznymi: MP i PS, Urząd Pracy, Urząd Skarbowy, ZUS, GUS, uczelnie, firmy konsultingowe.*
4. Zakres obowiązków:
 - *kierowanie pracą podległego Działu,*
 - *planowanie i kontrola realizacji budżetu Działu Personalnego,*
 - *monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie,*
 - *organizowanie procesów personalnych, w szczególności: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu,*
 - *nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,*
 - *inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.*
5. Wymagane kwalifikacje:
 - 5.1. Wykształcenie: *wyższe ekonomiczne lub prawnicze.*
 - 5.2. Doświadczenie: *praca w dziale personalnym lub firmie doradztwa personalnego.*
 - 5.3. Predyspozycje: *łatwość kontaktów z ludźmi, umiejętność komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność.*
 - 5.4. Trening specjalistyczny: *prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem.*
6. Warunki pracy:
Stanowisko pracy zlokalizowane jest w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera oraz występowaniem czynników stresogennych. Praca odbywa się w systemie jednozmianowym.
7. Relacja do innych stanowisk pracy:
Awans na stanowisko kierownika Działu Personalnego możliwy jest ze stanowiska specjalisty w Dziale Personalnym lub z zewnątrz. Ze stanowiska kierownika Działu Personalnego możliwy jest awans na stanowisko Dyrektora ds. Organizacji i Personelu. Możliwe jest także przemieszczenie poziome na inne stanowiska kierownicze.

Źródło: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wyd. 2, poprawione. Kraków: Ankyta 1998, s. 78–79.

Opis wymagań stanowiska pracy (z ang. *job specification*) ma bardziej ogólny charakter. W ogłoszeniach prasowych firm poszukujących kandydatów do pracy na określonych stanowiskach wymieniane są zwykle takie kryteria, jak: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności fizyczne, umiejętności komunikacyjne, predyspozycje osobowościowe czy inne predyspozycje uwarunkowane specyfiką firmy. Wymagania stanowiska pracy dotyczą zatem nie tylko zawodowych kwalifikacji, ale także innych predyspozycji kandydata,

np.: warunków fizycznych, osobowościowych, zdolności do samodoskonalenia, zdolności artystycznych, zdolności manualnych, dyspozycyjności i innych cech związanych z preferowanym przez firmę rodzajem kultury organizacyjnej. Przykładowe ogłoszenie prasowe ze standardowym opisem wymagań stanowiska przedstawiono w tabeli 3.4. Ogłoszenia prasowe oprócz wymagań stanowiska powinny zawierać także krótką charakterystykę pracodawcy⁸². Trzeba zaznaczyć, że ogłoszenie prasowe jest jedną z najczęściej stosowanych technik rekrutacji zewnętrznej pracowników.

Podkreślenia wymaga również problem wartościowania pracy⁸³, którego istota sprowadza się do scharakteryzowania ze względu na określone i porównywalne kryteria pracy wykonywanej w ramach różnych stanowisk. M. Adamiec i B. Kozusznik twierdzą, że wartościowanie pracy jest wręcz koniecznością, jako że stanowi „podstawę do określania wynagrodzeń i kształtowania zbiorowych umów dotyczących pracy (patrz ustawa o układach zbiorowych pracy — Dz.U. nr 113 z 1994 r. — zawierająca wymaganie wprowadzenia takich układów)”⁸⁴. Analiza pracy i planowanie zatrudnienia personelu stanowi więc etap przygotowania do dalszych procedur procesu kadrowego, czyli rekrutacji, doboru i wprowadzenia do zakładu nowego personelu, bądź do koniecznych z punktu widzenia firmy procesów derekrutacji, a więc zmniejszania poziomu zatrudnienia w firmie.

3.2. Problemy niedoboru i nadmiaru personelu

3.2.1. Rekrutacja i selekcja

W wypadku znacznego niedoboru personelu konieczne jest przeprowadzenie rekrutacji, selekcji i przyjęcie nowych pracowników do firmy. Istotę **rekrutacji** można zdefiniować jako zakres działań organizacji na rynku pracy wewnętrznym lub zewnętrznym ukierunkowany na poinformowanie potencjalnych kandydatów o możliwości i warunkach pracy w określonej firmie oraz na dążenie do ukształtowania pozytywnych postaw wobec możliwości zatrudnienia w niej⁸⁵. Rekrutacja (nabór) kandydatów do pracy w organizacji ma zatem dwa zasadnicze źródła, co jest też podstawą do wyróżniania:

⁸² Zob. też K. Schwan, K. G. Seipel: *Marketing kadrowy...*, rozdz. 4: *Rekrutacja personelu i planowanie zasobów ludzkich*.

⁸³ Szerzej omawiany w dalszej części wraz z problematyką wynagrodzeń za pracę.

⁸⁴ Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 78.

⁸⁵ Za: M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*

Przykładowe ogłoszenie prasowe (z opisem zakresu obowiązków i wymagań)



FAURECIA specjalizuje się w produkcji takich komponentów samochodowych jak siedzenie, systemy wydechowe, wnętrza pojazdów, bloki przednie. Obroty grupy w 1999 r. wynosiły 4,8 miliarda euro. FAURECIA jest obecna w 27 krajach świata, zatrudniając ponad 35 000 osób w 110 zakładach produkcyjnych. W Polsce FAURECIA posiada zakłady produkcyjne w dwóch miejscowościach: w Grójcu, gdzie firma zatrudnia 950 osób, oraz w Wałbrzychu, gdzie docelowy poziom zatrudnienia to blisko 1000 osób. W związku z tak dynamicznym rozwojem FAURECIA zatrudni w swoich zakładach następujące osoby:

KONTROLERA FINANSOWEGO nr ref. AJ/062/KF**Zakres obowiązków:**

- kontrola finansów jednego z dwóch zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Grójcu lub w Wałbrzychu
 - tworzenie i bieżąca weryfikacja budżetu zakładu
 - monitorowanie kosztów produkcji (koszt standardowy vs. rzeczywisty)
 - kontrola działań inwestycyjnych
- Osoba na tym stanowisku podlegać będzie Dyrektorowi Finansowemu

Wymagania:

- wykształcenie wyższe (ekonomiczne)
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego (znajomość języka francuskiego lub niemieckiego będzie dodatkowym atutem)
- 4-letnie doświadczenie w międzynarodowej firmie produkcyjnej
- umiejętność zarządzania kosztami produkcji
- znajomość informatycznych systemów finansowo-księgowych

KIEROWNIKA ds. LOGISTYKI nr ref. BM/062/LM**Zakres obowiązków:**

- organizacja procesów logistycznych
- współpraca z dostawcami i klientami
- kontrola stanów magazynowych
- współpraca z firmami spedycyjnymi i transportowymi
- odpowiedzialność za dotrzymanie standardów FIFO

Osoba na tym stanowisku podlegać będzie Dyrektorowi Fabryki

Wymagania:

- wykształcenie wyższe (handel zagraniczny i/lub logistyka)
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego (znajomość innych języków będzie dodatkowym atutem)
- 3-letnie doświadczenie w departamencie logistyki firm zagranicznych
- komunikatywność i zdolności interpersonalne

KIEROWNIKA ds. PERSONALNYCH nr ref. JP/062/HRM-Wałbrzych**Zakres obowiązków:**

- odpowiedzialność za wszystkie sprawy pracownicze dwóch zakładów w Wałbrzychu
 - nabór pracowników do zakładu, prowadzenie dokumentacji pracowniczej oraz odpowiedzialność za wszystkie aspekty dotyczące prawa pracy
 - zarządzanie kilkusobowym personelem
- Osoba na tym stanowisku podlegać będzie Dyrektorowi Fabryki oraz Dyrektorowi Personalnemu firmy FAURECIA

Wymagania:

- wykształcenie wyższe (zarządzanie personelem, psychologia, socjologia)
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego
- dobra znajomość prawa pracy, regulacji ZUS, podatku dochodowego
- biegła obsługa komputera w zakresie edytora tekstu i arkuszy kalkulacyjnych
- 3-letnie doświadczenie w departamentach personalnych firm zagranicznych lub firmach doradztwa personalnego
- umiejętności interpersonalne

Nasz klient oferuje pracę w renomowanej, dynamicznie rozwijającej się firmie na odpowiedzialnym stanowisku, możliwość rozwoju zawodowego i atrakcyjne warunki zatrudnienia. Zainteresowanych prosimy o przesłanie życiorysu i listu motywacyjnego (w języku polskim i angielskim) w ciągu 2 tygodni od daty ukazania się ogłoszenia pod adres: NAJ International Sp. z o.o.

02-566 Warszawa, ul. Puławska 12a/5

e-mail: naj_exec@naj.com.pl

tel.: (022)6464614, fax (022) 6462251.

Zastrzegamy sobie prawo odpowiedzi tylko na wybrane oferty. Prosimy o umieszczenie w ofercie następującej klauzuli: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji w Faurecia Fotele Samochodowe Sp. z o.o., zgodnie z Ustawą z dn. 29.08.1997 roku o ochronie danych osobowych (Dz.Ust. nr 133 poz. 833).”

FAURECIA

- rekrutacji wewnętrznej, opartej na zasadzie pozyskiwania kandydatów na wyższe stanowiska z kandydatów już pracujących w organizacji,
- rekrutacji zewnętrznej, opierającej się na zasadzie pozyskiwania kandydatów do pracy spoza własnej organizacji.

Każdy rodzaj rekrutacji ma pewne zalety. Do plusów rekrutacji wewnętrznej można zaliczyć przede wszystkim: niższe koszty naboru, kreowanie lojalności pracowników, obniżenie poziomu fluktuacji, wzmacnianie motywacji do efektywnej i twórczej pracy oraz wzmacnianie proefektywnościowego charakteru kultury organizacyjnej. Jako plusy rekrutacji zewnętrznej wymienia się: możliwość pozyskania większej liczby specjalistów o najwyższych poszukiwanych i udokumentowanych dyplomami kwalifikacjach, wprowadzenie do firmy ludzi o nowych poglądach i świeżym spojrzeniu na występujące w firmie problemy, zakłócenie nieuzasadnionego poczucia samozadowolenia i rutyny u zatrudnionych już pracowników.

Ze względu na rodzaj poszukiwanych pracowników rekrutację można podzielić na:

- ogólną, czyli dotyczącą poszukiwania kandydatów na stanowiska operacyjne (personelu związanego bezpośrednio z produkcją),
- segmentową, czyli dotyczącą poszukiwania kandydatów na stanowiska o charakterze specjalistycznym, a więc kandydatów wywodzących się z konkretnego segmentu pracy.

Każdy typ rekrutacji wymaga innego zakresu preferowanych procedur i instrumentów służących selekcji. W wypadku rekrutacji ogólnej procedury te oraz instrumenty mają charakter standardowy i są stosunkowo proste, natomiast w wypadku rekrutacji segmentowej są bardziej wyspecjalizowane i zindywidualizowane.

Na poziomie strategicznym punktem wyjściowym planowania rekrutacji i selekcji personelu jest odpowiedź na pytanie dotyczące zakresu poszukiwanych pracowników. Należy zatem rozpatrzyć alternatywy rekrutacji w postaci wariantów przewidujących nieobsadzenie wakującego stanowiska (kształtowanie elastycznego systemu pracy, aby sprostać dodatkowym zadaniom, wewnętrzne przesunięcia kadrowe lub awanse, wykorzystanie podwykonawców, zachęta do pracy w godzinach nadliczbowych) czy wariantów przewidujących częściowe obsadzenie wakującego stanowiska (zatrudnianie pracowników sezonowych, dorywczych, zatrudnianie w niepełnym wymiarze godzin bądź tzw. *job sharing*, sprowadzający się do rozdzielenia niektórych stanowisk i niejako rozpisania na inne stanowiska, które zyskują tym samym rozszerzony zakres obowiązków)⁸⁶.

⁸⁶ Za: K. Lanż: *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*. Warszawa: PWN 1995, rozdz. 2: *Rekrutacja*.

Strategiczny charakter mają także decyzje dotyczące:

1) rynku pozyskiwania pracowników — a więc rozstrzygnięcie problemu, czy w poszukiwaniach uwzględniać tylko rynek wewnątrzzakładowy czy także zewnętrzny i o jakim zasięgu (lokalnym, regionalnym, krajowym itd.) czy też wykorzystać oba źródła rekrutacji i w jakim zakresie;

2) określenia sytuacji, w których korzystanie z usług zewnętrznych agencji czy z usług doradztwa personalnego będzie dla firmy korzystne i w jakim zakresie (zależy to od stosunku popytu i podaży pracy na rynku);

3) korzystnych opcji w zakresie częstotliwości i czasu trwania kampanii rekrutacyjnych oraz stosowanych w niej motywatorów stymulujących do starania się o pracę (czy mają to być np. płace, warunki pracy, możliwości rozwoju czy inne);

4) ustalenia pożądanego stopnia standaryzacji metod i narzędzi wykorzystywanych do rekrutacji i selekcji (jako że ich wybór koreluje następnie różne poziomy kosztów);

5) określenie najistotniejszych z punktu widzenia ogólnej strategii firmy kryteriów doboru kandydatów (wiąże się to z przyjęciem określonego profilu kwalifikacyjnego kandydata, wynikającego z akceptacji modelu sita lub kapitału ludzkiego)⁸⁷.

Warto też podkreślić strategiczny charakter obsady pojedynczych, ale kluczowych dla firmy stanowisk, jako że zajmujący je pracownicy mają wpływ na charakter funkcjonowania i kierunek rozwoju całej firmy, co wyraziście przedstawiają biografie światowej sławy menedżerów.

Wśród samych technik rekrutacji wyróżnić można: ustne informacje dotyczące możliwości zatrudnienia w firmie przekazywane formalnymi i nieformalnymi kanałami, informacje pisemne przekazywane formalnymi kanałami wewnątrz firmy, ogłoszenia w prasie, oferty rejonowych urzędów pracy, korzystanie z agencji doradztwa personalnego, organizowanie akcji „otwartych drzwi”, utrzymywanie kontaktów ze szkołami i uniwersytetami, organizowanie targów pracy, dni kariery, warsztatów itp.⁸⁸ Wybór rodzaju technik rekrutacji jest uwarunkowany przyjętymi wcześniej racjami o charakterze strategicznym.

Selekcja personelu to proces zbierania informacji o kandydatach, którzy zgłosili się do firmy w wyniku przeprowadzonej rekrutacji. Celem selekcji jest dobór na wakujące stanowiska optymalnych z punktu widzenia firmy pracowników, na podstawie przyjętych procedur i technik. Proces selekcji obejmuje różnie kategoryzowane — w zależności od sytuacyjnych uwarunkowań i potrzeb firmy — etapy, do których należą: zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów, wstępna rozmowa kwalifikacyjna (zwana

⁸⁷ Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 4: *Rodzaje substrategii personalnych*.

⁸⁸ Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 75.

też kwalifikacyjną rozmową eliminacyjną czy wywiadem eliminacyjnym), weryfikacja uzyskanych od kandydata informacji, badania testujące (odpowiednie preferowane zdolności kandydata), pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna (zwana też wywiadem szczegółowym), podjęcie decyzji o przyjęciu bądź odrzuceniu oferty, badania lekarskie i ostatecznie podpisanie umowy o zatrudnieniu kandydata⁸⁹. Spośród technik selekcji (doboru) kandydatów można wymienić:

- rozmowę kwalifikacyjną — o różnym stopniu sformalizowania, typie zadawanych pytań i zróżnicowanej liczbie osób przeprowadzających tę rozmowę (od jednej osoby do całego zespołu oceniającego),
- referencje — zestaw informacji, jakimi zainteresowany jest potencjalny pracodawca, uzyskiwanych na podstawie dotychczasowego przebiegu kariery kandydata od wcześniejszych jego pracodawców;
- testy psychometryczne — charakteryzujące się wysokim stopniem standaryzacji, dzielone na dwa podstawowe rodzaje: testy kognitywne (tzn. badające inteligencję) oraz testy badające osobowość;
- bio-dane — informacje dotyczące analizy danych biograficznych kandydata, oparte na formie kwestionariusza dotyczącego sfery zawodowej i szerzej ujmowanych preferencji i predyspozycji;
- badanie aplikacji — analiza zestawu informacji zgromadzonych w ramach wymogów rekrutacji, zwykle w formie CV, listów motywacyjnych, odpisów dyplomów i innych zaświadczeń;
- testy praktyczne (*work-sample tests*) — sprawdzające zdolności kandydatów w aspekcie rozwiązywania rzeczywistych zadań, z jakimi mogą się zetknąć w pracy;
- analizę grafologiczną — poddanie analizie próbki charakteru pisma kandydata;
- ośrodki oceny (*assessment centres*) — stanowiące połączenie kilku wcześniejszych technik oraz akcentujące badanie zdolności praktycznych kandydata w małych grupach w warunkach zbliżonych do rzeczywistych⁹⁰.

Wśród najczęściej stosowanych współcześnie w Polsce instrumentów doboru na stanowiska kierownicze należy wymienić „wywiad, aplikacje (CV, list motywacyjny), ankiety personalne (dane biograficzne) i referencje”⁹¹. Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na kwestionariusze wywiadu wykorzystywane do rekrutacji oraz na kwestionariusze aplikacyjne. Ważnym narzędziem potrzebnym do wstępnej selekcji kandydatów są formularze aplikacyjne,

⁸⁹ Za: M. Koster: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 4: *Rekrutacja i selekcja pracowników*.

⁹⁰ Za: *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Red. T. Witkowski. Wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.

⁹¹ S. Chełpa, A. Suchodolski, T. Witkowski: *Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań*. W: *Nowoczesne metody doboru...*, s. 127.

bo o ile w życiorysach czy listach motywacyjnych kandydaci do pracy podają te informacje, z którymi chcą zapoznać przyszłego pracodawcę, to w przypadku kwestionariuszy aplikacyjnych sam pracodawca decyduje, jaki rodzaj informacji ubiegający się o pracę powinien podać i w jakiej kolejności. Kwestionariusze aplikacyjne (oprócz życiorysów i listów motywacyjnych) stanowią więc znaczące ułatwienie dla przeprowadzających wstępną selekcję kandydatów oraz minimalizują możliwość pominięcia wartościowego kandydata już na początku procedury selekcyjnej⁹². Kolejnym krokiem wstępnej selekcji są wywiady kwestionariuszowe. Typowy wstępny wywiad rekrutacyjny powinien zawierać dane personalne kandydata, krótką informację dotyczącą wykształcenia i dotychczasowej pracy zawodowej oraz uwagi na temat zachowania (np. punktualności, komunikatywności) czy prezencji, a także pytania dotyczące przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej, rodzaju motywacji ubiegania się o pracę, czasem też krótkie pytanie sprawdzające umiejętność posługiwania się językiem obcym czy dotyczące innych ważnych z punktu widzenia firmy kwestii (przykładowy kwestionariusz przytoczono w *Aneksie*, zał. 5).

Stosunkowo rzadko w III RP korzysta się z metody „ośrodką oceny”, z angielskiego *assessment centres* (AC), choć charakteryzuje się ona bardzo wysokim poziomem trafności doboru. Istotę tej metody można określić jako „procedurę opartą na systematycznym przeprowadzaniu ćwiczeń indywidualnych i grupowych, testów i zadań symulacyjnych, mających na celu potwierdzenie kwalifikacji do pełnienia określonej funkcji”⁹³. Metoda ta stosowana jest z reguły do oceny kompetencji kandydatów na stanowiska kierownicze bądź specjalistyczne, bo jest ona dość kosztowna i wymaga każdorazowego dopracowania według potrzeb konkretnej firmy i jej sytuacyjnie zakreślonych wymagań. W konstruowaniu tej metody można wyróżnić 11 etapów:

- 1) określenie celu AC (tzn. zakresu doboru, jakiemu ma głównie służyć, np. selekcji, rozwojowi),
- 2) określenie grupy uczestników,
- 3) analiza zachowań związanych z pracą,
- 4) określenie niezbędnych wymiarów do wykonania pracy,
- 5) konstrukcja ćwiczenia umożliwiającego pomiar niezbędnych wymiarów pracy,
- 6) konstrukcja matrycy korelującej ćwiczenia i pomiary wymiarów pracy,
- 7) przeprowadzenie selekcji i szkolenia osób oceniających,

⁹² Zob. M. Sidor-Rządkowska: *Nie zgubić perły, czyli formularze aplikacyjne w procesie selekcji kandydatów do pracy*. „Personel” 2001, nr 13/14 (1–31 lipca); do artykułu dołączony jest też przykładowy formularz aplikacyjny jako inspiracja do budowy konkretnych narzędzi służących potrzebom określonej firmy.

⁹³ L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press 1996, s. 68.

8) obserwacja, zapis, klasyfikacja, ocena i analiza uczestników *AC* zgodnie z matrycą,

9) przypisanie uczestnikom średniego szacunku ocen,

10) dostarczenie uczestnikom informacji zwrotnych o wykonanych zadaniach,

11) opracowanie raportu wyników *AC*⁹⁴.

Przyjęcie wymienionych etapów *AC* jako punktu wyjścia stanowi istotną pomoc w jego budowie, a to właśnie było jednym z zadań konkursu „Grasz o staż” (publikowanego w 2001 roku na łamach „Gazety Wyborczej”), umożliwiającego zdobycie indywidualnych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Wśród podstawowych rodzajów ćwiczeń w ramach *AC* można wymienić:

a) gry biznesowe — uczestnicy gry prezentują przyjęte przez siebie strategie radzenia sobie w ramach określonych warunków funkcjonowania firmy, tak aby uzyskać najkorzystniejsze dla siebie i dla firmy warunki zakupu, gromadzenia i sprzedaży materiałów;

b) prezentacje — kilkuminutowe wystąpienia na wybrany temat, np. przyjęcia nowej strategii marketingowej promocji firmy,

c) ćwiczenia w ustalaniu faktów — podejmowanie optymalnej w danych warunkach decyzji na podstawie umiejętności zdobycia przez zadawanie pytań informacji potrzebnych do podjęcia tej decyzji;

d) granie ról — uczestnicy otrzymują krótkie opisy symulowanej sytuacji firmy, role, jakie mają do odegrania w dyskusji, i zadanie forsowania własnej opcji rozwiązania problemu;

e) ćwiczenia *in the basket*, zwane też „koszyk zadań” — uczestników prosi się o uporządkowanie hierarchii spraw do załatwienia, a następnie o załatwienie konkretnej związanej z nimi sprawy;

f) ćwiczenia w słuchaniu — uczestnikom prezentuje się przypadek konkretnej firmy, a następnie prosi o wyciągnięcie wniosków i wskazanie sposobów rozwiązania prezentowanych problemów⁹⁵.

Jak wskazują doświadczenia z konkursu „Grasz o staż”, polscy studenci, w tym także studenci socjologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, chętnie i z zapałem biorą udział w selekcji typu *AC*⁹⁶. Niestety jednak w polskich warunkach częste są sytuacje, kiedy „jąka się, długo wzdycha, patrzy w sufit i sam nie wie, co ma powiedzieć”⁹⁷, nie kandydat starający się o pracę, ale

⁹⁴ Za: F. Lievens: *Ośrodki oceny — assessment centres*. W: *Nowoczesne metody doboru...*

⁹⁵ Za: L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny...*, rozdz. 3: *Strategie pozyskiwania pracowników do firmy*.

⁹⁶ „Praktyki 2001”, Communication Partners Sp. z o.o., Warszawa 2001, „Mars / Master Foods Polska”.

⁹⁷ B. T. Wieliński: *Kto dobrze pyta, zatrudnia najlepszych. Pracodawca na rozmowie kwalifikacyjnej*. „Gazeta Wyborcza” z dnia 8 stycznia 2001, dodatek „Praca”, s. 4.

pracodawca(!). Stanowi to jeden ze wskaźników, że zapotrzebowanie na specjalistów personalnych na polskim rynku pracy jest ciągle duże, a praktyka personalna polskich przedsiębiorstw pozostawia wiele do życzenia.

Socjolog pracujący na stanowisku specjalisty do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie może podejmować decyzje nie tylko o charakterze strategicznym, dotyczące rekrutacji i selekcji, ale także o charakterze taktycznym, dotyczące wyboru określonych procedur selekcji oraz konstrukcji narzędzi pomocnych w jej przeprowadzaniu, w szczególności kwestionariuszy wywiadów kwalifikacyjnych, budowy testów sprawdzających umiejętności praktyczne oraz konstruowania procedury ośrodków oceny (*assessment centres*). Selekcja kandydatów do zatrudnienia w przedsiębiorstwie wpływa znacząco na charakter funkcjonowania firmy, bo to właśnie pracownicy, wnosząc do firmy swoją hierarchię wartości i podejście do pracy, tworzą ostatecznie społeczny kształt przedsiębiorstwa i istotnie wpływają na jego rozwój. Dokonywanie weryfikacji trafności przeprowadzonego doboru pracowników jest jednak możliwe dopiero z perspektywy czasu, a wyraża się to zarówno w przyszłych okresowych ocenach zatrudnionych pracowników, jak i w ich subiektywnie odczuwanym zadowoleniu z pracy i w ogólnym stopniu dalszego zawodowego sukcesu.

3.2.2. Nadmiar personelu — problemy derekrutacji

W wypadku nadmiaru personelu w firmie koniecznością staje się zmniejszanie jego liczby, wynikające z trzech podstawowych przyczyn:

- braku oczekiwanych przez zarządzających wyników pracy, a więc małej przydatności zatrudnionych dla przedsiębiorstwa;
- małej przydatności przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb zatrudnionego w nim personelu;
- stwierdzenia nadwyżki personelu w kontekście analizy jego kwalifikacji, czasu pracy i miejsca pracy⁹⁸.

Świadome i celowe zmniejszanie zatrudnienia w firmie w kontekście stwierdzenia nadwyżki zatrudnienia i dążenia do doskonalenia konkurencyjności firm na rynku określane jest też mianem *derekrutacja*. Decyzje dotyczące podejmowania procesów derekrutacji są ponadto związane z różnymi koncepcjami doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak *reinżyniering*, *lean management* czy *outsourcing*. Na Górnym Śląsku problemy derekrutacji są dobrze znane w związku z procesem restrukturyzacji górnictwa i przemysłu ciężkiego stanowiącymi podstawowe wyzwanie gos-

⁹⁸ Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 87.

podarcze do rozwiązywania i wzbudzającym wśród mieszkańców regionu wiele emocji i napięć⁹⁹.

Proces derekrutacji powinien być, tak jak w przypadku rekrutacji, poprzedzony strategiczną analizą zasobów ludzkich (co omówiono wcześniej). Kolejny krok stanowić zaś powinno rozpatrzenie alternatyw zmniejszenia zatrudnienia, spośród których wymienić można: wstrzymanie przyjęcia nowych pracowników, zlikwidowanie pracy w godzinach nadliczbowych, zmniejszenie wymiaru czasu pracy (część pracowników zatrudniona w niepełnym wymiarze), niezatrudnianie pracowników okresowych, nieprzedłużanie umów na czas określony, egzekwowanie wobec wszystkich zatrudnionych zasady przechodzenia na emeryturę po osiągnięciu odpowiedniego wieku, zmiana organizacji czasu pracy dzięki przesunięciu części pracowników do innych zadań, wykorzystanie dobrowolnych zwolnień personelu¹⁰⁰. W wypadku procesów restrukturyzacji dotyczących całych regionów i branż konieczne są rozwiązania o charakterze systemowym, wymagające pomocy centralnych władz państwowych w formie nie tylko wsparcia finansowego procesów transformacji, ale także zmian w systemie kształcenia zawodowego oraz edukacji w ogóle, jak też tworzenia korzystnych warunków powstawania nowych miejsc pracy także w ramach małej i średniej przedsiębiorczości. Derekrutacja ma niekorzystny wpływ nie tylko na samych zwalnianych pracowników, ale także na tych, którzy pozostali w przedsiębiorstwie i w procesie derekrutacji uczestniczyli tylko pośrednio. Wpływ ten może się objawiać: utratą kreatywności i innowacyjności, większym oporem wobec proponowanych zmian i konserwatyzmem w działaniu, koncentracją na sprawach bieżących kosztem celów długoterminowych oraz ogólnymi niekorzystnymi zmianami w stosunkach międzyludzkich w organizacji, spowodowanymi utratą zaufania i obawami o własne losy. W tym kontekście widać wyraźnie, że po przeprowadzeniu procesu derekrutacji potrzebne jest podjęcie działań zmierzających do odbudowania pełnego poczucia wartości pozostałych w firmie pracowników i ich dobrej wzajemnej komunikacji, która pozwoliłaby na pozbawienie obaw skoncentrowanie się na pracy¹⁰¹.

Strategiczny charakter w zakresie koniecznego z punktu widzenia pozycji firmy na rynku zmniejszania zatrudnienia mają decyzje dotyczące takich problemów, jak określenie:

⁹⁹ Zob. A. Bartoszek, L. A. Gruszczyński: *Transformacja regionalna a konflikt w stosunkach pracy i jego rozwiązanie*. W: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*. Red. W. Kozek. Warszawa: Wydawnictwo Scholar 1997.

¹⁰⁰ Za: K. Lanza: *Zatrudnianie i zarządzanie...*, rozdz. 7: *Rozstanie przedsiębiorstwa z pracownikiem*.

¹⁰¹ Szerzej zob. A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 2.3: *Zmniejszanie zatrudnienia*.

1) możliwych do zastosowania działań w zakresie tzw. marketingu redukcyjnego (czyli określenia kluczowych antymotywatorów stymulujących odpływ pracowników, np. zamrożenie płac pomimo ich wzrostu w ogólnym otoczeniu rynkowym);

2) zasad komunikacji między zainteresowanymi stronami (co uwarunkowane jest też stopniem radykalności zwolnień i rodzajem bodźców stymulujących dobrowolny odpływ pracowników);

3) zakresu możliwej pomocy dla zwalnianych (głównie określenie możliwości finansowych firmy na zastosowanie procedury *outplacement*);

4) podstawowych kryteriów zwolnień, a więc określenia, czy ich charakter ma być czysto ekonomiczny czy ekonomiczno-społeczny, a jeśli tak, to w jakich proporcjach (czyli w jakim stopniu uwzględniać np. stan rodzinny pracownika);

5) tempa i czasowej perspektywy zwolnień (co warunkuje też w istotnym stopniu całość przyjętej polityki zmniejszania zatrudnienia)¹⁰².

W literaturze przedmiotu powszechnie zwraca się też uwagę na to, że zmniejszanie zatrudnienia pracowników powinno, w miarę możliwości finansowych firmy, łączyć się z pomocą dla zwalnianych pracowników w postaci procedury działań, którą określa się angielskim terminem *outplacement* (nie posiadającym jeszcze polskiego odpowiednika, choć stosuje się też termin „zwolnienia monitorowane”)¹⁰³. Procedurę *outplacement* można określić jako „zwolnienie z parasolem”, bo w jej ramach dotychczasowy pracodawca udziela zwalnianemu wsparcia w postaci rekomendacji, dodatkowych szkoleń i ogólnej pomocy w modelowaniu jego przyszłej indywidualnej kariery poza firmą. Procedura ta pozwala lepiej ułożyć relacje pracodawcy ze związkami zawodowymi oraz ożywić politykę kadrową wobec pozostających w firmie pracowników i zapobiegać „przejawom analfabetyzmu funkcjonalnego i emigracji wewnętrznej, która w krańcowych przypadkach mogłaby skutkować pełną anarchią w firmie, a nawet utratą władzy przez kierownictwo”¹⁰⁴. Zaletą zastosowania tej procedury jest więc nie tylko pomoc, jaką dzięki temu uzyskują sami zwalniani, i kreowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu, ale także poprawa relacji międzyludzkich pomiędzy tymi pracownikami, którzy firmie pozostają, oraz wzmocnienie pozytywnych elementów wewnętrznej kultury organizacyjnej firmy.

W przypadku indywidualnie podejmowanych przez pracowników decyzji o zwolnieniu, które nie wynikają z przyjętej przez firmę strategii, warto każ-

¹⁰² Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 4: *Rodzaje substrategii personalnych*.

¹⁰³ Zob. P. Berłowski: *Zwolnienia monitorowane*. „Personel” 1999, nr 10 [październik]; *Przewodnik po outplacement*. Red. J. Strużyna. Ruda Śląska: Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor” 2000.

¹⁰⁴ J. Strużyna, E. Madej, B. Stokłosa: *Outplacement krok po kroku*. „Personel” 2000, nr 6 [16–31 marca], dodatek „Narzędzia. Wzory. Procedury”, s. 2.

dorazowo wyjaśniać przyczyny takich decyzji, co może być ważne także dla korygowania polityki zarządzania personelem. Zwalniający się z firmy pracownicy są bowiem interesującym źródłem pozyskiwania informacji na temat postrzegania funkcjonowania firmy, bo z pewnością mogą oni bez obaw wyrazić swoje opinie w kwestiach panujących w firmie warunków pracy, takich jak: relacje z przełożonymi, stosunki międzyludzkie, stopień atrakcyjności wynagradzania. W związku z tym zwalniali się pracownicy powinni być standardowo objęci krótkim wywiadem wyjaśniającym przyczyny ich odejścia (przykładowy kwestionariusz ankiety dla odchodzącego z firmy pracownika zob. *Aneks*, zał. 6)¹⁰⁵. Ponadto trzeba zaznaczyć, że pomimo wszelkich negatywnych konsekwencji zwolnień nie można zapominać o tym, że mogą one stanowić szansę zarówno dla zwalnianych, jak i dla zwalniającej pracowników firmy, dając nadzieję na bardziej efektywną pracę i lepszy rozwój przedsiębiorstwa.

3.3. Problemy systemu ocen pracowników

Aby określić pojęcie „ocena pracownika”, można przyjąć, że jest to osąd wartościujący funkcjonowanie organizacyjne pracownika, odpowiadający na pytanie: „Czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu pracownik »pasuje« do konkretnego stanowiska pracy?”¹⁰⁶ W ujęciu modelowym ocena pracownika powinna być wynikiem porównania jego rzeczywistego sposobu funkcjonowania z tym, które przyjęto w modelowym układzie odniesienia zawierającym standardy kwalifikacyjne i efektywnościowe stanowiska pracy¹⁰⁷. Należy też zauważyć, że potrzeba oceny pracowników jest związana z całością funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a więc ma zastosowanie na każdym z jego etapów, czyli na etapie: planowania zatrudnienia, doboru pracowników, wynagradzania, planowania rozwoju i szkoleń, planowania przemieszczeń na stanowiska pracy, awansów, ograniczania zatrudnienia i przeprowadzania zwolnień. Ponadto potrzeba ocen pracowniczych jest także podstawą wielu czynności kierowniczych, które dzieli się zwykle na funkcje planowania pracy, organizowania pracy, przewodzenia podwładnym oraz ich kontrolowania¹⁰⁸. Ocenianie pracowników istotnie wpływa więc na zarządza-

¹⁰⁵ Zob. też interesującą rozbudowaną wersję przykładowego kwestionariusza wywiadu z odchodzącym pracownikiem w: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 88–89.

¹⁰⁶ M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem...*, s. 501.

¹⁰⁷ Zob. T. Oleksyn: *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza 1994.

¹⁰⁸ Zob. tamże.

nie personelem w przedsiębiorstwie i panujące w nim stosunki międzyludzkie. W literaturze przedmiotu podkreśla się też, że źle przeprowadzona ocena pracowników może przynieść więcej szkód niż korzyści, toteż tak ważne jest, aby oceny pracowników nie były przypadkowe, ale wynikały z zaplanowanych i adekwatnych do potrzeb konkretnego zakładu pracy systemów ocen pracowniczych.

Decyzje dotyczące zaplanowania systemu ocen pracowniczych w konkretnym przedsiębiorstwie ze względu na ich konsekwencje powinny być podejmowane na szczeblu strategicznym, lecz powinny być one przyjęte i zaakceptowane przez wszystkich zatrudnionych. Strategiczny charakter mają decyzje dotyczące określenia:

- 1) podstawowych celów, jakim ocena pracowników ma służyć;
- 2) wyboru kluczowych kryteriów oceniania;
- 3) pożądanego zakresu stopnia standaryzacji metod i narzędzi oceny;
- 4) częstotliwości ocen i podmiotów oceniających;
- 5) sytuacji, w których wskazane będzie skorzystanie z usług zewnętrznych agencji personalnych w zakresie ocen¹⁰⁹.

Na poziomie strategicznym powinien zostać określony dobrany do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa system ocen pracowników, ujęty w pisemnym regulaminie ocen pracowniczych, co reguluje obowiązujący kodeks pracy w art. 94, pkt. 9¹¹⁰.

W ramach analizowania organizacyjnych celów, jakim ma służyć system ocen pracowniczych, można wyróżnić podejmowanie trafnych decyzji dotyczących różnych funkcji personalnych, np. zatrudniania pracowników, przemieszczania ich w ramach organizacji, planowania szkoleń, planowania rozwoju i karier zawodowych, ustalania wysokości płac czy premii i nagród¹¹¹. Poza celami o charakterze organizacyjnym wymienia się też cele psychospołeczne ocen pracowników, mające charakter informacyjno-motywacyjny. Pozwalają one zorientować się samym ocenianym i ich przełożonym w mocnych i słabych stronach funkcjonowania w przedsiębiorstwie czy też w sposobie postrzegania tego funkcjonowania oraz dają możliwości skorygowania przyjętych sposobów pracy. System oceny pracowników można więc rozpatrywać z punktu widzenia funkcji, jakie on spełnia, a w tym przede wszystkim:

- funkcji informacyjnych, a więc dających wiedzę o mocnych i słabych stronach dotychczasowego funkcjonowania organizacyjnego pracownika;
- funkcji rozwojowych, czyli pozwalających określić potencjał rozwojowy danego pracownika, ważny z punktu widzenia przyszłych potencjalnych szkoleń lub przesunąć w hierarchii organizacyjnej;

¹⁰⁹ Zob. M. Koster: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 5: *Ocena pracowników*.

¹¹⁰ Zob. też propozycję regulaminu przeprowadzania ocen pracowniczych podaną przez L. Porzuczek w dodatku „Doradca Personalny” pisma „Personel” 1999, nr 10 [październik].

¹¹¹ Zob. T. Oleksyn: *Systemy ocen...*

— funkcji motywacyjnych, czyli dających możliwość skorelowania efektów pracy z szeroko rozumianym wynagrodzeniem za pracę¹¹².

Należy podkreślić, że zarówno cele organizacyjnych ocen, jak i spełniane przez nie funkcje nie wykluczają się wzajemnie, ale mogą się na siebie nakładać, choć w samym planowaniu systemu ocen pracowniczych ważne jest określenie zakresu priorytetów, jakim mają służyć.

Z przyjętych celów oceny wynika wybór kluczowych kryteriów oceny. Wśród stosowanych kryteriów oceny powszechnie wymienia się w literaturze cztery główne grupy:

1) kryteria kwalifikacyjne — obejmujące cały zespół wiedzy i umiejętności, które pozwalają na prawidłowe wykonywanie pracy na określonym stanowisku (np.: poziom wykształcenia, doświadczenie, umiejętność obsługi określonego sprzętu czy programów komputerowych, znajomość języków obcych);

2) kryteria efektywnościowe — obejmujące wyniki pracy na określonym stanowisku, zarówno w ujęciu rzeczowym (tzn. w sensie wydajności), jak i wartościowym (tzn. w sensie ekonomicznym), dotyczące efektów pracy indywidualnej lub zespołowej (np.: ilość wykonanej pracy, jakość wykonania, terminowość, oszczędność zużytych środków pracy);

3) kryteria behawioralne — służące do oceny pożądaných zachowań indywidualnych pracowników lub całych zespołów (np.: przestrzeganie regulaminów pracy czy zasad BHP, wytrwałość i systematyczność, stosunek do współpracowników, podwładnych i przełożonych);

4) kryteria osobowościowe — służące analizie względnie trwałych cech psychiki człowieka w kontekście wymogów określonego stanowiska pracy (rozważanie stopnia odporności na stres, kultury osobistej i równowagi emocjonalnej, kreatywności innowacyjności itp., do grupy tej zalicza się też poziom inteligencji i zdolności, choć nie należą one do zbioru składników psychiki)¹¹³.

Wyznaczenie podstawowych dla danej firmy kryteriów oceny stanowi decyzję o charakterze strategicznym, bo wynikać ona powinna ze specyfiki funkcjonowania danej firmy, przyjętej przez nią kultury organizacyjnej oraz ogólnej strategii rozwoju (a także przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z modelem sita czy modelem kapitału ludzkiego). Jeżeli w koncepcji rozwoju oceny pracownika przyjmuje się opcję mieszaną, a więc uwzględniającą wszystkie rodzaje kryteriów (kwalifikacyjne, efektywnościowe,

¹¹² Za: M. Tyrańska, J. Walas: *Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie (1)*. „Personel” 1998, nr 11 [listopad].

¹¹³ Zob. też przykładowy zestaw analizowanych cech w ramach poszczególnych kryteriów oceny w: R. Jurkowski: *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 137–140.

behawioralne i osobowościowe — jak i wybrane według nich cechy priorytetowe), wymaga to przypisania punktowego znaczenia poszczególnym kryteriom, tak aby jasno określić klucz do całościowej oceny określonych stanowisk pracy.

Strategiczny charakter ma też wybór całościowego modelu oceny, a zatem ustalenie, czy będzie to: model sumacyjny (sumujący wszystkie uzyskane informacje o pracowniku), model uśredniania (oparty na średniej sumie ocen częściowych) czy też zastosowanie opcji koniunktywnej bądź alternatywnej¹¹⁴. Opcje koniunktywne i alternatywne oznaczają stosowanie oceny tylko na podstawie ważnych cech (kryteriów) centralnych i analizy tzw. wartości progowej, a więc zgodnie z opcją koniunkcyjną ocena jest pozytywna, gdy wszystkie cechy pracownika równe są co najmniej progowi, natomiast według opcji alternatywnej ocena jest pozytywna także wówczas, gdy chociaż jedna kluczowa cecha przyjmuje wartość progową¹¹⁵.

Na poziomie strategicznym należy też określić poziom standaryzacji metod i narzędzi, które mają być wykorzystane w planowaniu systemu ocen pracowników, co wiąże się z wyborem częstotliwości oceniania samych podmiotów ocenianych. Z dokonanych w tym zakresie wyborów wynikają różne poziomy kosztów i ogólne strategie rozwoju firmy oraz kształtowanie jej kultury organizacyjnej.

Z podjętych decyzji strategicznych powinny wynikać przyjęte techniki i narzędzia oceny pracowników wraz z odpowiadającym im poziomem złożoności i konkretną procedurą. Wśród wyróżnianych w literaturze i stosowanych w praktyce technik oceniania można wymienić:

1) zwykły opis — swobodny opis pracy ocenianego dokonywany zwykle na bieżąco przez bezpośredniego przełożonego;

2) technikę wydarzeń krytycznych — sporządzane przez przełożonego „na gorąco” opisy takich zachowań ocenianych, które dodatnio i ujemnie odbiegają od tzw. zachowań normalnych;

3) porównanie standardami — porównania poziomu wykonania pracy ocenianego pracownika z ustalonymi wcześniej standardami tego wykonania (mogącymi się odnosić do jakości, terminowości, czasu pracy itp.);

4) ranking — uszeregowanie pracowników ze względu na ustalone wcześniej kryteria, w kolejności od najlepszych do najgorszych;

5) porównanie parami — porównanie każdego z każdym na podstawie ustalonego wcześniej kryterium (przydzielanie punktu temu, który wypadnie lepiej, i obliczenie liczby punktów pozytywnych, co w efekcie daje listę rankingową);

¹¹⁴ Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 4: *Rodzaje substrategii personalnych*.

¹¹⁵ Zob. też K. Skarżyńska: *Postrzeganie ludzi*. Warszawa: PWN 1981.

6) technika wymuszonego rozkładu — przyporządkowanie każdego z ocenianych według określonego kryterium do określonego przedziału, tzw. rozkładu normalnego, co pozwala na identyfikację grup skrajnych — najlepiej i najniżej ocenianych;

7) portfolio personalne — pogrupowanie ocenianych pracowników w układzie dwuwymiarowym ze względu na osiągnięte wyniki pracy i ze względu na posiadane przez nich możliwości rozwoju (co pozwala na zidentyfikowanie czterech grup pracowniczych — najlepiej rokujących w obu wymiarach, najgorzej rokujących w obu wymiarach, solidnych, ale mających mały potencjał możliwości rozwojowych, oraz przeciwnie — mających duże potencjalne możliwości rozwojowe, ale obecnie słabo wykorzystanych);

8) listy kontrolne — wybór przez oceniającego z określonego zestawu opisów zachowań tych wariantów, które najlepiej ilustrują zachowanie osoby ocenianej;

9) skale kwalifikacyjne — identyfikacja natężenia badanych cech na kilkustopniowej skali (mającej wiele odmian, np. skale przymiotnikowe uporządkowane i mieszane, skale behawioralne opisujące zachowania, skale graficzne, skale punktowe, skale mieszane);

10) arkusze oceniania — ocenianie według skonstruowanego wcześniej kwestionariusza oceny (w którego skład wchodzi często listy kontrolne i skale kwalifikacyjne);

11) model 360 — stosunkowo prosty kwestionariusz oceny, który wypełnia dość liczne grono oceniających, wśród których w zależności od wyboru znajduje się od kilku do kilkunastu lub w niektórych wypadkach nawet do kilkudziesięciu osób (nie tylko przełożeni i sama osoba oceniana czy współpracownicy i specjaliści personalni, ale także podwładni oraz wewnętrzni i zewnętrzni klienci firmy);

12) zarządzanie przez cele — odwołuje się do ogólnej koncepcji Zarządzania przez Cele (*Management by Objectives* — ZPC), polega na wspólnym wytyczaniu celów przez pracownika mającego realizować te cele i jego bezpośredniego przełożonego, a następnie wspólnej analizie wykonania pracy, czyli stopnia realizacji przyjętych celów;

13) ośrodki oceny (*assessment centres*) — kompleksowa ocena kompetencji pracowniczych, ciesząca się coraz większym zainteresowaniem także w ramach doboru na wyższe stanowiska w przedsiębiorstwie (omówiona już w ramach technik doboru)¹¹⁶.

Do najczęściej wykorzystywanych technik oceny należy arkusz oceny pracownika, który warto nieco szerzej omówić, chociaż w aspekcie czysto technicznym budowa kwestionariuszy stanowi narzędzie dobrze znane socjo-

¹¹⁶ Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 4: *Ocenianie pracowników*.

logom¹¹⁷. W literaturze przedmiotu przyjmuje się zwykle, że standardowy arkusz oceny pracownika powinien składać się z czterech części podstawowych:

- część I — obejmująca dane osobowe pracownika;
- część II — zawierająca właściwą ocenę pracownika (zgodnie z ustalonymi wcześniej priorytetowymi kryteriami oceny);
- część III — zawierająca uzasadnienie węzłowych kryteriów oceny oraz wnioski (np. dotyczące wynagrodzeń, szkoleń, przesunięć organizacyjnych);
- część IV — dotycząca prawidłowości przeprowadzonej procedury oceny i ewentualnego rozpatrzenia odwołania pracownika od uzyskanej oceny¹¹⁸.

Pracownik powinien być poinformowany o wynikach przeprowadzonej oceny jak też o przysługującym mu prawie do odwołania na podstawie ustalonej procedury. Ze względu na odmienne wymogi pracy na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwie z reguły przygotowuje się odpowiednio zróżnicowane arkusze ocen (np. odmienne dla stanowiska kierownika, mistrza, dla stanowiska robotniczego i nierobotniczego). Tego typu arkusze wykorzystano do oceny pracowników w jednym z krakowskich przedsiębiorstw (zob. *Aneks*, zał. 7 i 8). Zastosowano w nich pięciostopniową skalę oceny każdej z cech w ramach wybranych kryteriów kluczowych i na tej podstawie obliczono średnią ocenę dla każdego kryterium kluczowego. W arkuszach ocen stosuje się jednak czasami innego typu skalę (nie punktowe, ale np. przymiotnikowe czy mieszane), jak również pytania o charakterze projekcyjnym, opisujące potencjalne zachowania na określonym stanowisku od najbardziej pożądanego do najmniej pożądanego.

Pracownik powinien być poinformowany wcześniej o przeprowadzanej ocenie, znać i akceptować jej zasady, a następnie zostać poinformowany o wynikach oceny, które powinny być także z nim przedyskutowane. Jest to istotne, bo ocena z założenia ma służyć nie tylko dostarczeniu informacji o realizacji założonych celów organizacyjnych, ale także pełnić funkcje motywujące.

Jak w każdej procedurze, tak i w systemie ocen pracowników zachodzi też konieczność monitorowania jego implementacji, tak aby móc korygować występujące w niej błędy czy niedociągnięcia. Skuteczny system oceniania powinien się charakteryzować:

- jasno określonym podstawowym celem ocen i konsekwencjami, jakie z niego wynikają;

¹¹⁷ Zob. *Metody badań socjologicznych*. Red. S. Nowak. Warszawa: PWN 1965.

¹¹⁸ Zob. *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Red. Z. Jasiński. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1998.

- elastycznością i adekwatnością przyjętych kryteriów i technik oceniania zgodnie z zakładanymi celami i specyfiką przedsiębiorstwa;
- jawnością przyjętego systemu dla ocenianych i jego akceptacją przez całość środowiska pracowniczego zakładu;
- prostotą i przejrzystością systemu, tak aby był on w pełni zrozumiały nie tylko dla oceniających, ale także dla ocenianych;
- powszechnością oceniania (ocenie podlegają wszyscy zatrudnieni w firmie pracownicy)¹¹⁹.

Ważną sprawą jest problem funkcjonalnego charakteru przeprowadzanych ocen, by rzeczywiście system ocen był skorelowany z wynagrodzeniami i awansami oraz aby o jego użyteczności byli przekonani wszyscy zainteresowani. System oceniania powinien być stosowany konsekwentnie i systematycznie, nie zaś dorywczo i wybiórczo. Bardzo ważny aspekt skutecznego funkcjonowania systemu ocen wiąże się też z koniecznością przeszkolenia pracowników w zakresie wdrażanego czy funkcjonującego i modyfikowanego systemu ocen pracowniczych. W ramach przeszkolenia pracowników istotne jest zwłaszcza kształtowanie umiejętności przeprowadzania ocen przez osoby oceniające, ale to już problem związany z realizacją funkcji szkoleń w zakładzie, który zostanie omówiony w innym miejscu.

Socjolog zatrudniony jako specjalista personalny ma możliwość podejmowania decyzji zarówno strategicznych w zakresie planowania systemu ocen pracowniczych, jak i taktycznych, gdyż ma podstawowe warsztatowe przygotowanie niezbędne do opracowania konkretnych narzędzi służących przeprowadzeniu ocen. Ponadto socjolog jest w stanie efektywnie przeprowadzać szkolenia pracowników służące wdrażaniu systemu ocen okresowych oraz monitorować przeprowadzanie tych ocen i modyfikować lub uaktualniać potrzebne narzędzia.

3.4. Problemy systemu wynagrodzeń

Wynagrodzenia pracowników pełnią dwie podstawowe z punktu widzenia przedsiębiorstwa funkcje — najpierw służą pozyskaniu możliwie najlepszych pracowników, a następnie ich utrzymaniu i stymulowaniu do pracy. Pojęcie **wynagrodzenie** może być używane w ujęciu wąskim, kiedy oznacza jedynie finansową zapłatę za wykonywaną w firmie pracę¹²⁰, oraz w ujęciu szerokim,

¹¹⁹ Zob. M. Tyrańska, J. Walas: *Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie* (2). „Personel” 1998, nr 12 [grudzień].

¹²⁰ Zob. R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 1996, s. 444 i dalsze; w polskich instrukcjach metodologicznych GUS od 1990 roku przyjęto też za-

kiedy oznacza ogół formalnych nagród materialnych i pozamaterialnych używanych dzięki wykonywanej pracy¹²¹. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto szerokie ujęcie terminu „wynagrodzenie”, które obejmuje zarówno wynagrodzenia finansowe, takie jak płaca zasadnicza, jak i inne świadczenia materialne oraz wynagrodzenia pozamaterialne, takie jak partycypacja w zarządzaniu czy kariera zawodowa. Tak szeroko ujęte wynagradzanie pracowników jest też związane z całością procesu zarządzania zasobami ludzkimi i nakłada się na problematykę motywacji do pracy, którą również można rozpatrywać w dwóch podstawowych aspektach: materialnym i pozamaterialnym. Można tu przyjąć, że termin **motywowanie do pracy** oznacza „świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu determinujących je czynników”¹²². Trzeba podkreślić, że motywowanie do pracy ma zastosowanie w całym procesie zarządzania zasobami ludzkimi oraz że wiąże się ono z całą gamą środków oddziaływania na ludzi, zarówno krótkookresowych, jak i zorientowanych na długookresowe oddziaływanie oraz integrowanie pracowników z całościowym rozwojem funkcjonowania organizacji.

W strategicznym projektowaniu systemu wynagrodzeń w firmie należy podjąć przede wszystkim decyzje dotyczące:

- 1) wyboru priorytetowych celów, jakim ma służyć system wynagradzania w powiązaniu z ogólną strategią firmy (np. ogólna przyjęta w firmie strategia wzrostu — czy przeciwnie cięć — powinna się przekładać na projektowany system wynagrodzeń);

- 2) identyfikacji pożądanej z punktu widzenia firmy rynkowej strategii wynagrodzeń (bo na wewnętrzny poziom płac w firmie oddziałują także warunki na rynku pracy panujące w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa);

- 3) identyfikacji najważniejszych z punktu widzenia firmy grup pracowników, których poziom efektywności pracy znacząco wpływa na ogólny sukces firmy, a więc kluczowych dla jej rozwoju;

- 4) określenia głównych zasad wynagradzania uwarunkowanych kryteriami różnicowania wynagrodzeń, które generują zróżnicowane zachowania (mogą sprzyjać zachowaniom pro jakościowym, zorientowanym na ilość czy stopień lojalności wobec firmy);

- 5) określenia stopnia wykorzystania zewnętrznych agencji personalnych do konstruowania wewnętrznego systemu wynagrodzeń (np. w celu dokonania

mienne używanie terminu „wynagrodzenie” i „płaca”, chociaż w praktyce i teorii ZZL (jak i w niniejszych rozważaniach) często można spotkać się z bardziej wszechstronnym ujęciem tego terminu.

¹²¹ Zob. E. Smyk: *Systemy wynagradzania*. W: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa: Poltext 2000, s. 279 i dalsze.

¹²² A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 117.

przeglądu zewnętrznego rynku pracy w zakresie płac bądź przeprowadzenia wartościowania pracy w samej firmie)¹²³.

System wynagrodzeń w firmie powinien być zatem uwarunkowany przyjętą przez firmę strategią rozwoju oraz wynikać z promowanej przez nią kultury organizacyjnej. W znaczącym stopniu na jego funkcjonowanie wpływają także warunki panujące w zewnętrznym otoczeniu rynkowym.

3.4.1. Wynagrodzenia materialne

Przedsiębiorstwa mogą wybrać jedną z trzech rynkowych strategii materialnego wynagradzania pracowników:

- płacowego lidera, czyli oferować własnym pracownikom płace na poziomie wyższym niż w innych firmach branży, regionu czy kraju;
- rzetelnego środka, a więc oferować zainteresowanym średnią płacę dla danej branży, regionu itd., jak też podkreślać gwarancje zatrudnienia i wynagrodzenia;
- ogona płacowego, czyli oferować niższe niż w otoczeniu rynkowym płace, ale akcentować inne pozamaterialne formy wynagradzania.

Każda z tych strategii uwarunkowana jest odmiennymi warunkami dotychczasowego rozwoju firm i wpływa na dalsze konsekwencje funkcjonowania i radzenia sobie z rynkową konkurencją, bo przykładowo większe płace powinny być rekompensowane także lepszą pracą i ostatecznie lepszymi wynikami finansowymi. Zbyt niskie w ocenie pracowników płace mogą stymulować ich do odejścia z firmy, wskutek czego firma utraci pracowników najbardziej wykwalifikowanych i wartościowych. Aby temu zapobiegać, należy przede wszystkim zidentyfikować grupy najważniejszych pracowników i zająć się o ich utrzymanie. Problemy utrzymania pracowników wiążą się też z koncepcjami *outsourcing*, *lean management* czy *reinżynieringu*. Zgodnie z tymi koncepcjami dla efektywnego funkcjonowania firmy niezbędna jest właśnie troska o projektowanie pracy i płacy dla rdzenia pracowniczej załogi.

Zasady wynagradzania pracowników mogą być oparte na różnych systemach wynagradzania materialnego pracowników, do których należą:

- 1) stawki czasowe — uzależniające poziom płac od przepracowanego czasu pracy;
- 2) płaca zależna od wyników — uzależniająca płace od ilości wykonywanej pracy (nazywana też pracą akordową);
- 3) płaca zależna od jednostkowego lub grupowego poziomu wykonania pracy (wraz z płacą zależną od zysków) — uzależniająca płacę od poziomu jej

¹²³ Zob. *Efektywne systemy wynagrodzeń*. Red. S. Borkowska, M. Juchnowicz. Warszawa: IPiSS 1999.

wykonania w sensie związanej z nią jakości i zysków oraz pożądaných zachowań w pracy, przy czym niezbędny jest tu pomiar poziomu wykonania na podstawie technik oceny pracowników;

4) płaca zależna od kwalifikacji i / lub kompetencji — tzn. uzależniająca stawki płacowe od kwalifikacji i / lub kompetencji związanych z jej wykonywaniem;

5) „kafeteria”, nazywana też elastycznym systemem wynagradzania — opiera się na możliwości doboru przez zainteresowanych pracowników pożądaných składników swojego całkowitego wynagrodzenia w ramach istniejącego zestawu — kafeterii (można wybierać pomiędzy korzystaniem z różnych świadczeń rzeczowych, czyli niepieniężnych, np. z dotowanych przez firmę posiłków czy mieszkań zakładowych, z dodatkowych ubezpieczeń na życie, z dodatkowego urlopu, albo zrezygnować z tych dodatków i tym samym zwiększyć swoją wypłatę gotówkową)¹²⁴.

Każdy z systemów wynagradzania ma swoje zalety i wady oraz generuje inne postawy pracowników, co wymaga rozważenia na strategicznym poziomie firmy, jaki system przyjąć za podstawowy.

W ramach przyjętego systemu wynagrodzeń oprócz płacy zasadniczej, zwanej *wynagrodzeniem stałym*, można wyróżnić składniki dodatkowe, zwane *wynagrodzeniem ruchomym*. Składniki ruchome wiążą się z dodatkowym motywowaniem pracowników w zakresie efektów pracy, wysiłku w pracy, czasu pracy czy stymulowania do długoterminowego zatrudnienia bądź mają stanowić pewną rekompensatę związaną z warunkami pracy. Z bogatego zestawu dodatkowych składników płacy można wymienić:

- premie uzależnione np. od wyników pracy indywidualnej czy zespołowej;
- dodatki funkcyjne czy dodatki za szczególne warunki pracy;
- prowizje od udziału w osiągniętych obrotach firmy;
- tantiemy, będące rodzajem udziału w zyskach;
- świadczenia w naturze, np. w postaci służbowego auta, mieszkania, telefonu;
- różnego typu nagrody, np. jubileuszowe czy związane z nietypowymi działaniami, osiąganiem szczególnie wysokich wyników;
- dopłaty wyrównawcze, np. do wynagrodzeń na najniższym poziomie w określonych warunkach;
- świadczenia okolicznościowe z okazji świąt, wakacji, jubileuszy itp.;
- odprawy związane z zakończeniem pracy w firmie;
- zasiłki chorobowe i inne świadczenia odszkodowawcze¹²⁵.

¹²⁴ Za: E. McKenn, N. Beech: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, rozdz. 7: *Rozwój pracowników, zarządzanie wynagrodzeniami*. Warszawa: Gebethner & Ska 1997.

¹²⁵ Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 5.4: *Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*.

Niektóre z dodatkowych składników wynagrodzeń mają też obligatoryjny prawnie charakter. Do takich należą np. dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenia chorobowe, wynagrodzenia za czas urlopów macierzyńskich, odprawy emerytalno-rentowe, odszkodowania z tytułu kalectwa, odszkodowania z tytułu rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia i inne uregulowane w prawie pracy¹²⁶.

Zasadniczą podstawę określenia wysokości płac w firmie i struktury jej gradacji stanowi wartościowanie pracy. Aby zdefiniować wartościowanie pracy, należy wskazać jego istotę, która sprowadza się do dokonania pomiaru wartości pracy poszczególnych stanowisk organizacyjnych wobec siebie wzajemnie z punktu widzenia realizacji głównych celów firmy¹²⁷. Można tu zauważyć pewną analogię pomiędzy wartościowaniem pracy a oceną pracowników, bo w obu procedurach ich istotą jest ustalenie wartości, tyle że w pierwszym wypadku dotyczy on znaczenia określonego stanowiska organizacyjnego dla funkcjonowania całości firmy, a w drugim — znaczenia funkcjonowania określonego pracownika na danym stanowisku organizacyjnym w firmie.

Najczęściej wymienianymi metodami wartościowania pracy są:

1) rangowanie — sporządzanie list rankingowych stanowisk organizacyjnych od najbardziej odpowiedzialnych i ważnych dla funkcjonowania firmy do najmniej ważnych z punktu widzenia organizacyjnych celów i zadań;

2) klasyfikowanie — grupowanie poszczególnych stanowisk w homogeniczne kategorie zgodnie z odpowiadającym im zakresem trudności zadań oraz wymaganych umiejętności;

3) metoda punktowa (zwana też analityczno-punktową) — wybór kryteriów decydujących o wartości pracy (grupowanie ich i określenie analizowanych w ramach nich elementów), skonstruowanie klucza do punktowej kwantyfikacji tych kryteriów (wraz z tworzącymi je elementami szczegółowymi), a następnie na podstawie analizy pracy i opisu stanowisk organizacyjnych dokonanie wyceny pracy na każdym ze stanowisk organizacyjnych oraz pogrupowanie ich w homogeniczne kategorie zgodnie z przeprowadzonym pomiarem ich punktowej wyceny¹²⁸.

Dwie początkowe metody — rangowanie i klasyfikowanie — mają charakter sumaryczny, a metoda punktowa — charakter analityczny. Zaletą metody punktowo-analitycznej, pomimo jej stosunkowo złożonej i pracochłonnej procedury technicznej, jest to, że pozwala ona na wycenę stanowisk organizacyjnych w ramach dużych organizacji, a więc tam, gdzie wycena ta jest

¹²⁶ Zob. Z. Salwa: *Kodeks pracy — komentarz*. Wyd. 2. rozszerzone i zaktualizowane. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza BRANTA 2000.

¹²⁷ Za: T. Oleksyn: *Placa i praca w zarządzaniu*. Warszawa: Novapress 1992.

¹²⁸ Za: M. Kostera: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 6: *Wynagrodzenia*.

szczególnie potrzebna. Możemy tu zauważyć proces ciągłego doskonalenia tych metod, które przeszły w Polsce swoistą ewolucję, począwszy od pierwszej uniwersalnej wprowadzonej do powszechnego stosowania metody autorstwa Z. Czajki i Z. Jacukowicz o powszechnie używanej nazwie UMEWAP-87 (czyli Uniwersalnej MEtody WARtościowania Pracy — zob. Dz.U. Nr 8, poz. 44, 1987 r.) poprzez jej udoskonalenie zaproponowane przez T. Oleksyna (tzw. metoda AWP, czyli ankietowe wartościowanie pracy)¹²⁹ aż po UMEWAP-95 autorstwa Z. Czajki, Z. Jacukowicz i M. Juchnowicz, stanowiącej nową wersję wartościowania pracy dostosowaną do wymogów gospodarki rynkowej w Polsce¹³⁰. W ramach ewolucji poszczególnych metod wartościowania pracy zmiany ulegają przede wszystkim podstawowe kryteria wartościowania pracy, których liczbę w UMEWAP-95 zmniejszono, zweryfikowano pod kątem rynku i doprecyzowano definicyjne rozumienie tych kryteriów i szczebli stanowisk. Wśród najczęściej stosowanych kryteriów wartościowania stanowisk Międzynarodowa Organizacja Pracy wymienia:

- „odpowiedzialność,
- analizę i opiniodawstwo,
- precyzję (dokładność),
- złożoność,
- kontakty zewnętrzne i dyplomację,
- inwencję i kreatywność,
- wiedzę i umiejętności,
- podejmowanie decyzji,
- sprawność manualną (zręczność),
- planowanie i koordynowanie,
- rozwiązywanie problemów,
- kontakty interpersonalne,
- szkolenia i doświadczenie,
- odpowiedzialność za pieniądze, materiały, poufną informację, wyposażenie i procesy,
- dokumentację,
- wykształcenie,
- skutki pomyłek,
- wysiłek,
- inicjatywę,
- wiedzę technologiczną (*know-how*),
- wysiłek umysłowy,
- wymagania fizyczne,
- kondycję fizyczną,

¹²⁹ Zob. T. Oleksyn: *Praca i placa...*

¹³⁰ Zob. Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz: *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*. Warszawa: Difin 1995.

- kontrolę zasobów,
- wykonywanie zadań,
- warunki pracy,
- pracę w warunkach stresu psychicznego¹³¹.

W metodach analityczno-punktowych poza zestawem kryteriów definiuje się poziomy stanowisk spełniające poszczególne kryteria, przypisuje się im znaczenia odzwierciedlające wagę każdego z kryteriów oraz zasady przydzielania punktów. W wyniku przeprowadzonego w ten sposób pomiaru otrzymujemy analityczno-punktowe zestawienie znaczenia poszczególnych stanowisk w firmie (od naczelnego dyrektora po pomocnika dozorca), co służy następnie do zidentyfikowania grup stanowisk o podobnej złożoności pracy i wagi dla firmy w celu stworzenia punktowej gradacji stanowisk i odpowiadających im płac. Na podstawie struktury gradacji tworzona jest polityka płacowa firmy, na którą wpływ ma zarówno sytuacja finansowa firmy oraz porównanie z wynagrodzeniami płacowymi na rynku zewnętrznym, jak i przyjęta przez firmę strategia (lidera, środka czy ogona płacowego). Zgodnie z przyjętą polityką płac tworzone są już konkretne siatki płac w firmie według opracowanych i przyjętych wewnętrznych kryteriów budowania płac zasadniczych (stałych) i ich składników dodatkowych (ruchomych) oraz przeprowadzane zostają zgodnie z przyjętymi zasadami przyszłe podwyżki i wypłaty konkretnych wynagrodzeń.

W celu doskonalenia systemu płac należy przeprowadzać okresowe analizy jego funkcjonowania w warunkach konkretnego przedsiębiorstwa. Kontrolna analiza systemu płac w firmie może obejmować takie kwestie, jak:

- uwzględnienie kwalifikacji i efektów pracy w kształtowaniu systemu płac oraz jego powiązanie z ogólną strategią firmy;
- badanie poziomu i dynamiki wynagrodzeń w określonym przedziale czasowym;
- analiza wewnętrznej struktury wynagrodzeń w celu poznania proporcji i kompozycji składników stałych i ruchomych wynagrodzeń;
- badanie, czy wynagrodzenia spełniają przypisywane im funkcje motywujące;
- badanie relacji między efektami pracy a funduszem płac;
- analiza rynkowej konkurencyjności wynagrodzeń;
- analiza administrowania wynagrodzeniami, czyli badanie stopnia poprawności realizacji przyjętych założeń na poziomie operacyjnym¹³².

¹³¹ D. Torrington, L. Hall: *Personnel Management — HRM in action*. Prentice Hall 1995, s. 589 cyt. za: M. Wójcik: *Każdemu według wartości. Wartościowanie pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Personel” 1999, nr 10 [październik], s. 60–61.

¹³² Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 5.5: *Analiza wynagrodzeń*.

Kontrola ta jest w tym wypadku szczególnie ważna, bo płace są tradycyjnie postrzegane jako jeden z najważniejszych elementów wpływających na to, w jakim stopniu pracodawca jest postrzegany przez pracowników jako postępujący etycznie i sprawiedliwie.

Istotne znaczenie w całościowym systemie wynagrodzeń firmy mają także wynagrodzenia menedżerów, a więc wynagrodzenia personelu stanowiącego szczególnie cenny zasób firmy. Pojęcie „menedżer” jest bardzo szerokie i może być używane do określenia różnych szczebli zarządzania w organizacji, ale szczególne znaczenie ma jako nazwa naczelnego kierownictwa, określanego też mianem „top menedżment”¹³³. Wśród składników motywacyjnego systemu wynagrodzeń dla menedżerów A. Pocztowski wymienia trzy zasadnicze:

1) gratyfikacje finansowe — mające charakter wynagrodzeń stałych, wynagrodzeń ruchomych oraz tzw. wynagrodzeń odroczonych (np. w formie ubezpieczeń emerytalnych czy korzystnych warunków nabycia akcji firmy);

2) świadczenia rzeczowe — podkreślające znaczenie stanowiska (np. służbowy samochód, firmowe obiady, służbowe mieszkanie czy członkostwo prestiżowych klubów);

3) wartości niematerialne — mające pobudzać motywację wewnętrzną, a przybierające głównie postać zagwarantowania autonomii stanowiska i jasnego zakresu kompetencji, zagwarantowania warunków do indywidualnego rozwoju i kariery organizacyjnej oraz ogólnych warunków efektywnej pracy i kreowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej¹³⁴.

Charakter motywacyjny oraz pobudzający integrację pracowników z przedsiębiorstwem mają też względnie nowe w Polsce systemy wynagrodzeń, takie jak kontrakty menedżerskie oparte na indywidualnych ustaleniach pomiędzy osobami pełniącymi funkcje menedżerskie a pracodawcą oraz tzw. pakietowe systemy wynagrodzeń, zawierające składniki płacowe i pozapłacowe możliwe najpełniej dostosowane do oczekiwań i systemów wartości pracowników.

3.4.2. Wynagrodzenia pozamaterialne

Przyczyn pozamaterialnego wynagradzania pracowników można się dopatrywać w przekonaniu, że oddziaływanie motywacyjne wynagrodzeń materialnych ma ograniczoną moc i wymaga wzmocnienia czynnikami dodatkowymi. Pomimo że znaczenie wynagrodzeń płacowych jest szczególnie istotne, to „czasem większy skutek może odnieść dobre słowo i szczery uścisk dłoni”¹³⁵.

¹³³ Zob. *Wprowadzenie do zarządzania...*, rozdz. 6: *Wynagradzanie personelu*.

¹³⁴ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, rozdz. 5.6: *Wynagradzanie menedżerów*.

¹³⁵ M. Stor: *Świadomy pracuje lepiej (2). Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy*. „Personel” 1999, nr 11 [listopad].

Podstawowe znaczenie dla efektywnej motywacji pracowników mają więc dobre relacje przełożony — podwładny oraz stosowanie w przedsiębiorstwie oprócz płacowych także pozamaterialnych środków pobudzania motywacji.

Pozamaterialne środki pobudzania motywacji mają ścisły związek z ogólnymi teoriami motywacji, które powinny być znane i wykorzystywane zarówno przez kierowników na wszystkich szczeblach zarządzania, jak i przez specjalistów personalnych. Warto je tu więc przypomnieć i krótko przedstawić. W celu syntetycznego przedstawienia najbardziej znanych teorii motywacji można je ogólnie podzielić na:

- teorie treści — koncentrujące się na określeniu potrzeb, które determinują zachowania ludzi (opracowane m.in. przez A. Masłowa, C. Alderfera, D. C. McClellanda, F. Herzberga);
- teorie procesu — skupiające się na samym mechanizmie przebiegu procesu motywacji z uwzględnieniem jego przyczyn i skutków (nazywane są też teoriami poznawczymi, ich autorami są: V. Vroom, J. S. Adams, E. Locke, P. Drucker);
- teorie wzmocnień — opierające się na przekonaniu, że zachowania ludzi można kształtować głównie przez pozytywne wydarzenia czy tzw. pozytywne wzmocnienia wpływające z ich otoczenia (reprezentantem tej teorii jest B. F. Skinner)¹³⁶.

Syntetyczne zestawienie usystematyzowanych w ten sposób teorii przytoczono w tabeli 3.5. Teorie te są w polskojęzycznej literaturze przedmiotu dość dobrze opisane, ale ze względu na ich znaczenie warto je tutaj krótko przypomnieć.

Zgodnie z teorią A. Masłowa wyróżnia się pięć rodzajów potrzeb ułożonych w porządku hierarchicznym od potrzeb fizjologicznych i potrzeb bezpieczeństwa do potrzeb przynależności do grupy, uznania i samorealizacji. Potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i przynależności składają się na tzw. potrzeby niższego (czy pierwszego) rzędu, a dwie pozostałe — na tzw. potrzeby wyższego (czy drugiego) rzędu. Potrzeby te mają charakter hierarchiczny, bo podstawowym warunkiem pojawienia się kolejnej w hierarchii potrzeby jest zaspokojenie potrzeby bezpośrednio ją poprzedzającej na „niezbędnym poziomie” (określenie „niezbędny poziom” stało się jednym z powodów późniejszej krytyki owej teorii). Uwagę zwraca to, że w świetle prezentowanej teorii potrzeby niższe po ich zaspokojeniu przestają pełnić funkcję motywującą, a potrzeby wyższego rzędu wręcz przeciwnie, a więc nawet po ich zaspokojeniu na pewnym poziomie nabierają coraz mocniejszego znaczenia w stymulowaniu do działania¹³⁷.

¹³⁶ Za: M. Stor: *Świadomy pracuje lepiej (1). Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy*. „Personel” 1999, nr 10 [październik].

¹³⁷ Zob. A. Masłowski: *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PAX 1990.

Tabela 3.5

Zestawienie teorii motywacji

Przedstawiciel	Tezy
Teorie treści Punktem wyjścia jest określenie głównych potrzeb człowieka	
A. Maslow	Motywację określają potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do grupy, uznania, samorealizacji — w kolejności hierarchicznej (piramida potrzeb Maslowa).
C. Alderfer	Motywację określają potrzeby: egzystencji, związku (z innymi, z grupą, z zespołem), rozwoju.
D. C. McClelland	Motywację określają potrzeby: osiągnięć, przynależności do grupy, poczucia siły.
F. Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Motywację określają potrzeby: osiągnięć, odpowiedzialności, uznania, rozwoju itp., określane przez czynniki wewnętrzne — tzw. motywatory • Motywację określają potrzeby związane z płacą, warunkami pracy itp., określane przez czynniki zewnętrzne — tzw. czynniki higieny.
Teorie poznawcze (procesowe) Punktem wyjścia są przyczyny, przebieg i skutki ludzkich działań	
V. Vroom	Motywacja to wynik trzech zmiennych: <ul style="list-style-type: none"> — stopnia satysfakcji z wyników pracy, — znajomości wartości wyników pracy, — wpływu wyników pracy na inne działania.
J. S. Adams	Motywacja do działań wynika z potrzeby utrzymania równowagi pomiędzy własnym wkładem pracy i jej efektami w porównaniu do wkładu pracy i efektów innych (teoria równowagi Adamsa).
E. Locke	Motywowanie odbywa się przez wyznaczanie celów, które są akceptowane przez pracownika i osiągalne.
P. Drucker	Motywowanie wynika ze wspólnego ustalania celów i wspólnej oceny osiągnięć (przez porównanie założeń i faktycznych osiągnięć).
Teorie wzmocnień Opierają się na założeniu, że ludzkie zachowania są motywowane przez pozytywne wydarzenia w ich otoczeniu (czasami teorie wzmocnień zaliczane są do teorii poznawczych)	
B. F. Skinner	Pozytywne zachowania mogą być stymulowane przez zastosowanie wzmocnień, takich jak np. premia czy szczerzy uścisk dłoni zwierzchnika; ma to wpływać na powtarzanie się pozytywnych zachowań pracownika.

W przeciwieństwie do A. Masłowa, autor znanej teorii motywacji C. Alderfer twierdził, że wyróżnione przez niego potrzeby mogą się pojawiać łącznie i ludzie mogą dążyć przez swoją działalność równocześnie do ich wspólnego zaspokojenia. C. Alderfer wyróżniał trzy rodzaje potrzeb:

- egzystencji (ang. *existence*) — potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa, możliwość ich względnie trwałego i ciągłego zaspokajania;
- związku z innymi (ang. *relatedness*) — realizacja potrzeby bycia z innymi, z grupą;
- rozwoju osobistego (ang. *growth*) — potrzeba uznania i szacunku oraz samorealizacji.

Od wyróżnionych trzech rodzajów potrzeb przyjęto nazwę teorii ERG (w polskojęzycznym brzmieniu — ESR)¹³⁸. Teoria ERG Alderfera zakłada ponadto, że potrzeby te mogą pojawiać się łącznie, a jeśli nie zostaną zaspokojone, mogą powodować stan frustracji i regresji. Niemożność zaspokojenia potrzeb wyższych wzmacnia zatem znaczenie potrzeb niższych. Kategoryzacja potrzeb wyróżniona przez Alderfera wyraźnie koresponduje z klasyfikacją Masłowa, z tą tylko różnicą, że wyróżnione tu kategorie są bardziej pojemne.

W teorii potrzeb autorstwa D. C. McClellanda wyróżnione są trzy rodzaje potrzeb:

- przynależności (ang. *affiliation*) — ukierunkowane na realizację potrzeby afiliacji, czyli poczucia przynależności do grupy, wspólnoty;
- władzy (ang. *power*) — posiadanie wpływu na otoczenie, środowisko;
- osiągnięć (ang. *achievement*) — osiągnięcie sukcesu.

Kategoryzacja D. C. McClellanda wyraźnie nawiązuje do kategoryzacji potrzeb wyższych w ujęciu A. Masłowa. Szczególną uwagę zwraca jednak wyróżniona przez D. C. McClellanda potrzeba osiągnięć, a więc zdobycia sukcesu, co przekłada się zarówno na gotowość do podejmowania odpowiedzialności wraz z wiążącym się z nią ryzykiem, jak i na dążenie do osiągania wysokich wyników. Potrzeba osiągnięć nabiera też szczególnego znaczenia współcześnie, kiedy stanowi ważny impuls do zdobywania konkurencyjnej pozycji na rynku pracy¹³⁹.

Z punktu widzenia nawiązania do koncepcji A. Masłowa można też rozpatrywać dwuczynnikową teorię motywacji F. Herzberga, zakładającą występowanie dwóch grup czynników:

¹³⁸ Zob. R. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE 1996, część 1: *Jednostki i grupy w procesie pracy*.

¹³⁹ Zob. M. S. Szczepański: *Górnicy górnośląscy: ludzie zbędni, ludzie luźni? Osobowościowe uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węglowego*. W: *Górnicy górnośląscy — ludzie zbędni, ludzie luźni? Szkice socjologiczne*. Red. M. S. Szczepański. Kraków—Katowice: Andrzej Matczewski Publisher 1994.

- wewnętrznych (zwanych też motywatorami), związanych z pracą i jej efektami (np.: treść pracy, osiągnięcia w pracy, odpowiedzialność, uznanie, możliwość rozwoju, awans);
- zewnętrznych (zwanych też czynnikami higieny), dotyczących warunków pracy i otoczenia społecznego pracy (np.: warunki pracy, pewność miejsca pracy, płaca za pracę, system zarządzania i styl kierowania, stosunki międzyludzkie).

Zdaniem Herzberga proces motywacyjny powinien się składać z dwóch faz: w pierwszej fazie z zapewnienia pracownikom akceptowanych przez nich czynników zewnętrznych związanych z ogólnie rozumianymi warunkami pracy (czyli czynnikami higieny), a w fazie drugiej z zastosowania wobec pracowników właściwych motywatorów, czyli tych czynników, które maksymalizują zadowolenie i efektywność w pracy. Uwagę zwraca tu pozycja płac, które zaliczane są do czynników higieny, mogą zatem wywołać uczucie niezadowolenia z pracy, ale w zakresie właściwego motywowania do efektywnej pracy mają znaczenie ograniczone, a więc jak widać w tym kontekście istotnego znaczenia nabierają pozamaterialne sposoby pobudzania motywacji¹⁴⁰.

Procesowe teorie motywacji skoncentrowane są na sposobie motywowania, a wśród najbardziej znanych można wymienić teorie:

- V. Vrooma — na efektywność pracy wpływają trzy zasadnicze czynniki: stopień satysfakcji z efektów pracy, wpływ efektów pracy na inne działania oraz znajomość wartości efektów pracy;
- J. S. Adamsa — pracownicy dążą do zachowania równowagi pomiędzy własnym wkładem w pracę a tym, co w wyniku tego wkładu otrzymują, i to w porównaniu z bilansem zysków i strat innych pracowników;
- E. Locke'a — czynnik motywujący stanowi praca zorientowana na zaakceptowany i możliwy do osiągnięcia cel;
- P. Druckera — motywowanie stanowi efekt wspólnego ustalania celów przez podwładnego i przełożonego oraz wspólnej oceny osiągniętych w wyniku wykonania tej pracy rezultatów (co wiąże się też z szerszą teorią zarządzania przez cele)¹⁴¹.

W świetle przedstawionych procesowych teorii motywacji uwagę zwraca zwłaszcza potrzeba dostosowania przyjętego rodzaju motywacji do potrzeb podwładnych w sensie preferencji dotyczących pożądanego rodzaju nagradzania, co wiąże się również z potrzebą skutecznej komunikacji między motywującymi a motywowanymi.

¹⁴⁰ Szerzej pisze o tym M. Juchnowicz: *Motywowanie do pracy*. W: *Zasoby ludzkie w firmie...*

¹⁴¹ Za: M. Stor: *Świadomy pracuje lepiej (1)...*; szerzej o procesowych teoriach motywacji pisze też m.in. E. Sołtys: *Wprowadzenie do socjologii organizacji*. Katowice: Uniwersytet Śląski 1981.

Kolejny punkt spojrzenia na teorie motywacji stanowią teorie wzmocnień oparte na założeniu, że zachowanie ludzi jest kształtowane bodźcami płynącymi ze środowiska społecznego, a więc jeśli jakieś zachowanie w przeszłości zostało nagrodzone, to człowiek ma tendencje do jego powtarzania (i odwrotnie — jeśli jakieś zachowanie wywołało przykre konsekwencje, to człowiek stara się tego nie powtarzać). Główny przedstawiciel teorii wzmocnień B. F. Skinner uważał, że zachowania ludzi można modyfikować zgodnie z zasadą: „bodziec — reakcja — konsekwencje — przyszłe zachowania”¹⁴².

W ramach technik modyfikacji zachowań B. F. Skinner wymienia:

- pozytywne wzmocnianie, jest nim nagroda stanowiąca konsekwencję pożądanego zachowania, np. pochwała uściśnięcie dłoni, wyrazy uznania;
- uczenie unikania, czyli wskazanie możliwości uniknięcia nieprzyjemnych następstw dzięki stosowaniu odpowiednich zachowań;
- wygaszanie, czyli rodzaj neutralnego bodźca zastosowanego jako konsekwencja zachowań niepożądanych w celu ich zredukowania, np. niedostrzeżenie, ignorowanie niechcianych zachowań;
- karanie (wzmocnienie ujemne), a więc stosowanie sankcji negatywnych jako konsekwencji zachowań niepożądanych, np. nagana, dezaprobata¹⁴³.

W analizie technik modyfikacji zachowań zwraca się jednak uwagę na to, że samo karanie nie prowadzi do nauki zachowań pożytecznych, ma zatem ograniczony zakres oddziaływania, a ponadto może prowadzić do wielu niepożądanych skutków ubocznych, np. niechęci do osoby karzącej, zachwiania równowagi emocjonalnej karanego czy też możliwości wywołania kontragresji. W tym sensie zdecydowaną przewagę ma wzmocnianie pozytywne, bo nie tylko wpływa ono na umacnianie pożytecznych zachowań, ale także redukuje tendencje zachowań niepożądanych, dlatego w praktyce warto, o ile to możliwe, stosować raczej nagrody niż kary. Wśród sposobów zarządzania przez wzmocnianie pozytywne wymienia się przede wszystkim: szkolenie i rozwój pracowników, wynagrodzenia materialne i pozamaterialne, sposób sprawowania nadzoru i przywództwa, właściwe projektowanie zakresu obowiązków na stanowisku pracy oraz projektowanie proefektywnościowego klimatu organizacyjnego¹⁴⁴.

W polskiej literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się wyodrębnione przez S. Borkowską trzy zasadnicze grupy środków, dzięki którym realizowany jest proces motywowania. Są to środki:

¹⁴² J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1996, s. 170.

¹⁴³ Zob. *Zachowanie człowieka w organizacji*. Red. W. E. Scott, jr, L. L. Cummings. Warszawa: PWE 1983.

¹⁴⁴ Zob. W. R. Nord: *Poza maszyną uczącą: warunkowanie instrumentalne jako obszar lekceważony w teorii i praktyce zarządzania*. W: *Zachowanie człowieka...*

- przymusu, zakładające podporządkowanie motywowanego, woli motywującego, bez względu na jego bezpośrednie interesy i oczekiwania;
- zachęty, opierające podporządkowanie na kreowaniu osobistego zainteresowania motywowanego wykonywaną pracą, z ciągłym uwzględnianiem oczekiwań motywowanego;
- perswazji, wymagające partnerskiego stosunku motywującego i motywowanego oraz wspólnego określania celów-zadań, sposobów ich wykonania oraz terminów ich realizacji, czyli mające doprowadzić do integracji interesów motywowanego i motywującego¹⁴⁵.

Ze względu na zakres pożądanego oddziaływania szczególne znaczenie mają tu środki zachęty o charakterze materialnym i niematerialnym, zorientowane na oddziaływanie indywidualne, grupowe bądź zespołowe. Środki zachęty (pobudzania) mogą mieć działanie doraźne bądź długookresowe, a ponadto odwoływać się do bodźców o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym, czyli bezpośrednio związanym z samym rodzajem pracy i z nagrodami, jakie może ona generować dla wykonującego ją pracownika.

Polska literatura przedmiotu zawiera wnikliwą analizę skuteczności procesów motywacyjnych przeprowadzoną przez X. Gliszczyńską. Autorka ta podkreśla między innymi prawidłowość psychologiczną polegającą na tym, że osiągnięcia w pracy implikują zwiększenie motywacji do pracy i satysfakcji z niej płynącej, a nie odwrotnie, a więc jeśli pracownicy dobrze wykonują swoją pracę i postrzegają ją jako swoje osiągnięcie, stanowi to również bodziec motywujący do pracy i zadowolenia z niej (ale już samo zadowolenie z warunków pracy nie wpływa bezpośrednio na wzrost wydajności w pracy)¹⁴⁶. Proces motywowania ma charakter złożony, toteż projektując systemy motywacyjne w organizacji warto korzystać z całego zestawu wskazówek psychologów, w tym też X. Gliszczyńskiej, która zwraca uwagę między innymi na takie aspekty, jak:

- relatywność poszczególnych rodzajów nagród w ocenie motywowanych pracowników (np. dla jednych bardziej pożądaną nagrodą mogą być pieniądze, dla innych możliwości samopotwierdzenia, awansu czy inne);
- znaczenie wiedzy o wartościach, jakie pracownicy chcą zaspokoić dzięki pracy w przedsiębiorstwie (co pomaga w bardziej adekwatnym do oczekiwań pracowników konstruowaniu systemów nagradzania)¹⁴⁷.

Proces skutecznego motywowania nie jest zatem zadaniem łatwym.

J. Penc zauważa, iż człowiek w swoim funkcjonowaniu organizacyjnym napotyka zarówno bariery, jak i warunki umożliwiające mu realizację zamierzonych działań i podejmuje próby wyboru najlepszych dla siebie sposobów

¹⁴⁵ Zob. S. Borkowska: *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN 1985.

¹⁴⁶ X. Gliszczyńska: *Motywacja do pracy*. Warszawa: KIW 1981.

¹⁴⁷ Zob. tamże.

działań. Wśród środków pobudzania motywacji autor ten wymienia środki płacowe i pozapłacowe. Typologia pozapłacowych środków pobudzania motywacji jest rozpatrywana głównie w aspekcie roli, jaką ma w niej odegrać menedżer. J. Penc wymienia tu:

- doskonalenie polityki awansowania,
- poszerzenie procesu partycypacji,
- doskonalenie kontroli pracy,
- doskonalenie wewnętrznej komunikacji,
- wczesne rozwiązywanie konfliktów,
- doskonalenie sytuacji pracy,
- właściwe sterowanie zmianami¹⁴⁸.

Uwagę zwraca przede wszystkim ścisłe powiązanie motywowania do pracy z doskonaleniem umiejętności kierowniczych w tym zakresie. Można w tym kontekście zwrócić uwagę na proces ewolucji funkcji motywacyjnych kierownika. Funkcje owe w uproszczeniu wiązały się kolejno z:

- kierownikiem rozkazodawcą, reprezentującym interesy pracodawcy, i to głównie w oparciu o nadzór pracowników;
- kierownikiem skoncentrowanym przede wszystkim na pobudzaniu pracowników, aby realizowali podstawione przed nimi cele organizacyjne;
- kierownikiem inspiratorem, którego zainteresowania skupiają się głównie na inspirowaniu podwładnych¹⁴⁹.

Funkcje motywacyjne współczesnego kierownika opierają się w tym ujęciu na inspirowaniu pracowników po to, aby powiązać ich osobiste cele z celami całości przedsiębiorstwa, oraz na oddziaływaniu przez wspólnotę wartości, nagradzanie, współwłasność oraz efektywną komunikację.

Na wieloaspektowość procesu motywacji wskazuje też możliwość rozpatrywania go nie tylko w kontekście umiejętności kierowniczych, ale także motywacyjnego oddziaływania składnikami procesu kadrowego, do których należy: dobór pracowników, planowanie ich karier, oddziaływanie systemu ocen pracowniczych, ogólne promowanie rozwoju pracowników oraz preferowany system szkoleń i awansów¹⁵⁰. W tym sensie motywacja jest funkcją uniwersalną, a więc powinna spełniać stymulujące do uwalniania ludzkiej produktywności funkcje w ciągu całego procesu kadrowego i zarządzania personelem. Szczególne znaczenie w aspekcie rozpatrywania motywacji pod kątem procesu kadrowego ma możliwość realizowania organizacyjnej kariery zawodowej. Kariera zawodowa rozumiana jako możliwość osobistego rozwoju pracownika i jego awansu jest tu rozważana odrębnie w ramach

¹⁴⁸ Za: J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu...*

¹⁴⁹ Za: M. Juchnowicz: *Motywowanie w toku pracy*. W: *Zasoby ludzkie w firmie...*

¹⁵⁰ Zob. *Motywowanie w przedsiębiorstwie...*

problematyki szkoleń i rozwoju. Należy podkreślić, że sama kariera jest często postrzegana jako drugi podstawowy typ wynagradzania (zaraz po priorytetowo traktowanych płacach)¹⁵¹. Nie można pominąć znaczenia aspektów motywacyjnych treści pracy, w tym przede wszystkim odpowiedniego projektowania stanowisk pracy, tzn. zgodnego z duchem humanizacji pracy, mającego zapobiegać monotonii pracy i dawać możliwość wpływania pracowników na kształt pracy, przyjmowania za nią odpowiedzialności oraz uzyskiwania informacji zwrotnych na temat jej efektów oraz znaczenia.

We współczesnej literaturze dotyczącej motywacji porusza się problemy redukcji czynników demotywujących. Ma to związek z koncepcją A. Kohna zaprezentowaną w książce *Ukarani przez nagrody* (*Punished by Rewards*), w której wskazuje na ograniczone motywacyjne oddziaływanie płac, a przede wszystkim na złe skutki pracy skoncentrowanej tylko na płacach¹⁵². Zdaniem A. Kohna podstawowym warunkiem efektywnej motywacji jest skoncentrowanie się na motywacji wewnętrznej człowieka, związanej z wykonywaną pracą i płynąca z tego satysfakcja. W Polsce jednym z zaangażowanych zwolenników tej koncepcji jest A. Blikle, który stara się zastosować ten system wynagradzania we własnej firmie. A. Blikle tak przedstawia dwa podstawowe źródła motywacji:

„1) *motywacja własna (wewnętrzna)*: zrobię coś, bo to zaspokaja moją potrzebę robienia właśnie tego; jest to motywacja wynikająca z wewnętrznej potrzeby,

2) *motywacja zewnętrzna*: zrobię coś, bo w zamian otrzymam nagrodę, która zaspokaja moją inną potrzebę, lub robię coś, gdyż w przeciwnym przypadku spotka mnie kara”¹⁵³.

Ze względu na motywację wewnętrzną ludzie jedzą, uprawiają seks, dążą do poznania prawdy o świecie, podejmują pracę, która ich interesuje, natomiast powodowani motywacją zewnętrzną stosują dietę odchudzającą, oddają się prostytutce, uczą się dla uzyskania lepszej oceny, podejmują niewolniczą pracę¹⁵⁴. A. Blikle opowiada się ze motywacją własną, wewnętrzną i unikaniem czynników demotywujących oraz uwzględnianiem w systemach wynagrodzeń trzech założeń ogólnych, z których wynikają dalsze bardziej szczegółowe. Założenia ogólne sformułował następująco:

¹⁵¹ Zob. M. Kostera: *Zarządzanie personelem...*, rozdz. 6: *Wynagrodzenia*.

¹⁵² Zob. G. Gruszczyńska-Malec: *Nie kupisz miłości za pieniądze. Płace jako sposób motywowania pracowników*. „Personel” 2000, nr 3 [1-15 luty]; zob. też A. Kohn: *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin Company 1993.

¹⁵³ A. Blikle: *Zarządzanie bez kar i nagród*. W: *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej. Quality Policy of Polish Enterprises at the time of European Integration*. Red. M. Bugdol, W. Jacher, J. Szpineter. Racibórz-Wiedeń: Instytut Śląski w Opolu 1999, s. 15.

¹⁵⁴ Przykłady motywacji za: A. Blikle, tamże.

„1. Zasady wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk.

2. Wysokość wynagrodzenia powinna być związana jedynie ze stanowiskiem, kwalifikacjami i stażem w firmie.

3. Na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagradzania powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy”¹⁵⁵.

Pierwsza z tych zasad ma charakter uniwersalny, a więc powinna być, typowa dla skutecznych systemów wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach. Dwie kolejne zasady dotyczą już konkretnej strategii przyjętej w firmie A. Blikle Sp. z o.o., ale są one warte odnotowania jako jeden ze skutecznych praktycznych sposobów rozwiązań, i to także ze względu na długoletnie tradycje tej firmy na polskim rynku.

Sam A. Kohn proponuje trzy podstawowe wytyczne, jak uniknąć demotywowania pracowników, zwane zasadą trzech „W”:

1) współpracę zamiast współzawodnictwa, gdyż współzawodnictwo jest w istocie szkodliwe, bo generuje tylko troskę o to, by być lepszym od innych pracowników i brak troski o to, jak pracują inni i czy całociowe wyniki pracy są lepsze;

2) wartościową pracę, a więc taką, której sens wykonywania, zarówno w kontekście firmy, jak i celów ogólnospołecznych, jest dla pracownika jasny, oraz wartościową pracę w znaczeniu dobrze zaprojektowanych stanowisk pracy, czyli zgodnych z duchem humanizacji pracy;

3) wybór dotyczący wykonywanej pracy, tak aby pozwolić pracownikowi na zachowanie przynajmniej podstaw do poczucia kreatywności oraz wpływu na własne losy, co przekłada się też na rezygnację z permanentnej i zbyt szczegółowej kontroli prowadzącej do ubezwłasnowolnienia¹⁵⁶.

A. Kohn zaleca nie tylko postępowanie zgodnie z zasadą trzech „W”, ale także troskę o sprawiedliwe konstrukcje systemu wynagradzania pracowników i o to, by tak ten system postrzegali zainteresowani, ponadto zachęca do tworzenia systemu ocen pracowników także o motywacyjnym charakterze, służącego pomocą samym ocenianym oraz do kształtowania właściwych stosunków przełożony — podwładny, tzn. takich, aby przełożony wykazywał rzeczywistą troskę o losy swego pracownika. Koncepcję A. Kohna omówiono szerzej ze względu na to, że w Polsce jest ona wciąż jeszcze stosunkowo mało znana i ciągle można się spotkać z dość powszechnym mitem, że ludzie motywowani są do pracy tylko przez pieniądze¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Tamże, s. 23–24.

¹⁵⁶ Podaję w tłumaczeniu za: A. Blikle: *Zasady wynagradzania...*; w oryginale zob. A. Kohn: *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin Company 1993; jest to zasada: *Three C — Cooperation, Content, Choice*.

¹⁵⁷ Zob. J. Andrycz: *Mity motywacji, czyli nie tylko pieniądze*. „Personel” 1998, nr 3 [marzec].

W procesie motywowania nie można zapomnieć także o znaczeniu wspólnych wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwo, a wyrażających się w jego misji, którą można traktować jako rdzeń służący integracji wszystkich zatrudnionych. Termin **misja firmy** można zdefiniować jako wyznaczającą jej działania konstytucję, która określa trzy podstawowe dla firmy zagadnienia, a więc relacje: firma — pracownik, firma — klient, firma — społeczeństwo¹⁵⁸. Misja firmy ujęta jako konstytucja firmy odpowiada na trzy podstawowe pytania:

„Po co istnieje firma, czym się zajmujemy?

Jak działamy, jak realizujemy nasze cele, jakich przestrzegamy wartości?

Dlaczego działamy i komu to ma służyć?”¹⁵⁹

Misja firmy rozumiana jako konstytucja firmy powinna być pisemną deklaracją określającą podstawowe wartości. W aneksie przytoczono przykładowy wyciąg z takiej deklaracji autorstwa jednej z firm funkcjonujących na amerykańskim rynku. Trzeba podkreślić, że aby spisane wartości dotyczące misji firmy dawały wymierne korzyści i wpisywały się w pożądaną kulturę organizacyjną, muszą one być nie tylko deklarowane, ale także rzeczywiście wdrożone w życie oraz praktykowane. Ścisłe z misją firmy związany jest problem właściwej komunikacji w przedsiębiorstwie, a więc problem funkcjonowania wewnętrznych *public relations*. Ogólnie PR może być definiowane jako „funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (*publics*), od których zależy jej sukces lub klęska”¹⁶⁰. Jako polski odpowiednik tego określenia T. Goban-Klas proponuje też termin propagowanie renomy albo propagowanie reputacji, co pozwala na zachowanie jego angielskiego skrótu¹⁶¹. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi podkreślić trzeba zwłaszcza znaczenie wewnętrznych PR, czyli propagowania renomy czy reputacji firmy także wobec jej własnych pracowników. Ostatecznie bowiem na sukces firmy wpływają właśnie jej pracownicy, jak pisze W. Jacher, okazuje się, „że czynnik ludzki należy do najważniejszych w procesie produkcji, zarządzania i rozwoju”¹⁶² i chociaż fakt ten z reguły nie jest kwestionowany, to ważne, aby miał on rzeczywiste przełożenie na codzienną praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw. Zadaniem wewnętrznych PR jest więc kreowanie wizerunku firmy także w oczach zatrudnionych w niej pracowników oraz kształtowanie jej

¹⁵⁸ Za: J. Przemieniecki: *Konstytucja firmy. Sformułowanie misji — konieczność i szanse*. „Personel” 1999, nr 5 [maj].

¹⁵⁹ Tamże, s. 51.

¹⁶⁰ T. Goban-Klas: *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Business Press 1997, s. 20.

¹⁶¹ Tamże, s. 22.

¹⁶² W. Jacher: *Czynnik ludzki w procesie zarządzania jakością*. W: *Polityka jakości...*, s. 91.

wewnętrznej polityki komunikacyjnej. Ogólnie środki komunikacji wewnętrznej można podzielić na trzy grupy:

1) związane z pośrednim przekazywaniem informacji (np. wewnętrzne wydawnictwa, tablice ogłoszeń, poczta elektroniczna, skrzynki skarg czy pomysłów i usprawnień);

2) związane z komunikacją bezpośrednią, zarówno o charakterze formalnym (np. formalne pisemne instrukcje wykonania czy formalne zebrania i konferencje) jak i nieformalnym (np. komunikacja osobista czy *management by walking around*, czyli odwiedzanie pracowników w ich miejscach pracy);

3) koncentrujące się na kształtowaniu obrazu firmy w oczach pracowników (np. wystawy, system identyfikacji wizualnej, imprezy okolicznościowe dla pracowników i ich rodzin, kluby pracownicze, organizowanie rekreacji)¹⁶³.

Z badań wynika, że chociaż wszystkie trzy grupy środków są ważne dla prawidłowej polityki komunikacyjnej w przedsiębiorstwie, to szczególne znaczenie mają środki komunikacji bezpośredniej pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, bo to one w znacznej mierze rzutują na faktyczną, a nie deklarowaną politykę komunikacyjną firmy i kształt jej kultury organizacyjnej. Właściwa polityka komunikacyjna pełni też bardzo ważną funkcję motywacyjną zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym, bo sprzyja integracji pracowników oraz efektowi synergii pracy zespołowej, a ponadto kreowaniu pożądanego etosu pracy zatrudnionych. We właściwie prowadzonej polityce komunikacyjnej firmy, opartej na wyróżnionych tutaj różnych rodzajach środków przekazu, powinny znajdować wyraz jasne i zaakceptowane przez pracowników zasady zarządzania personelem, a w tym i zasady przyjętego systemu wynagrodzeń, i to nawet jeśli firma celowo decyduje się na utajnienie zarobków pracowników, powinna przestrzegać reguły jawności samych zasad wynagradzania¹⁶⁴.

Podsumowując, można stwierdzić, że proces motywowania bywa rozpatrywany z wielu punktów widzenia, a przede wszystkim z punktu widzenia funkcji kierowniczych oraz oddziaływania poszczególnych składników procesu kadrowego. System motywacyjny wymaga pewnej indywidualizacji oraz wiedzy, wyczucia i umiejętności przełożonych w jego stosowaniu wobec podwładnych. Wśród środków motywacyjnych poza wynagrodzeniami materialnymi można wymienić:

- projektowanie stanowisk pracy i treści pracy zgodnie z duchem humanizacji pracy,
- zapewnienie możliwości rozwoju osobistego i awansu pracowników,

¹⁶³ Za: A. Olsztyńska: *Wizerunek także dla pracownika*. „Personel” 1999, nr 10 [wrzesień].

¹⁶⁴ Zob. też L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny...*, rozdz. 6: *Wynagradzanie personelu*.

- stosowanie właściwego systemu ocen zaakceptowanego też przez ocenianych,
- promowanie inicjatyw pracowników i ich partycypacji w zarządzaniu,
- kształtowanie właściwej wewnętrznej polityki komunikacyjnej,
- wykorzystywanie motywacyjnego charakteru szkoleń pracowników wszystkich szczebli.

Podkreślić należy podstawowe znaczenie dla kształtowania systemów motywacyjnych w firmie określenia i spisania jej misji, bo wiedza, jakie są priorytetowe cele przedsiębiorstwa oraz jakie wartości i działania najlepiej służą ich realizacji, istotnie pomaga zamierzone cele zrealizować i przestrzegać zadeklarowanych wartości. Misja firmy daje właściwy punkt wyjścia do budowania optymalnych systemów motywacyjnych oraz stwarza odpowiednie warunki ich wdrażania i przestrzegania. Konstruując systemy motywacyjne, trzeba uwzględniać umożliwianie pracownikom zdobywania zarówno nagród zewnętrznych materialnych i pozamaterialnych (np. nagród pieniężnych, premii, awansów), jak i nagród wewnętrznych, przede wszystkim w formie satysfakcji z wykonywanej pracy i osiąganych wyników (czemu służy m.in. odpowiednie projektowanie stanowisk pracy czy zapewnienie informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach). W celu zapewnienia wiedzy na temat indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników przeprowadza się badania ankietowe, wspomagające konstruowanie systemów motywacyjnych¹⁶⁵. Badania ankietowe pracowników powinny też stanowić istotne narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w ogóle, bo mogą one być pomocne w rozwiązywaniu różnych problemów, np. w zdobyciu wiedzy nie tylko o tym, co motywuje pracowników, a co utrudnia im pracę i integrację z celami zakładu, ale także o tym, na jakie bariery komunikacyjne natrafiają i jakie problemy ich niepokoją. Dokonując analizy procesów komunikacyjnych w zespole pracowniczym, należy zauważyć istotną rolę badań socjometrycznych, pozwalających na poznanie wewnętrznej struktury grupy i przebiegających w niej podziałów, jak też na poznanie nieformalnych liderów w zespole oraz pracowników izolowanych, nie mających pełni warunków do ujawnienia swoich możliwości. Zarówno badania ankietowe, jak i socjometryczne należą do zestawu narzędzi dość często wykorzystywanych i dobrze znanych socjologom¹⁶⁶, którzy z racji swego wykształcenia powinni znajdować zatrudnienie w wewnętrznych działach PR, a także w różnych zewnętrznych agencjach PR.

Z punktu widzenia praktycznego wykorzystania środków motywacyjnych przez przełożonych wobec podwładnych można zauważyć, jak zmieniały się one z upływem czasu i w miarę rozwoju technicznych warunków pracy.

¹⁶⁵ Zob. A. Malewicz: *Poprawianie środowiska pracy. Badania ankietowe jako narzędzie wspomagające zarządzanie kadrami – studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 10 [16–31 maja].

¹⁶⁶ Zob. R. K. Merton: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN 1982.

W bardzo dużym uproszczeniu zauważa się ogólną zmianę orientacji od przywiązywania, jeszcze przed rewolucją przemysłową, szczególnej wagi do tzw. motywacji negatywnej, opartej na lęku, na stwarzaniu zagrożenia (utrata pracy, obniżenie płacy, nagana) aż do zorientowania na tzw. motywację pozytywną, opartą na stwarzaniu szans otrzymania różnego typu nagród (np. zwiększenie płac, awans, wyróżnienie, uznanie), które motywowany może uzyskać, jeśli spełni pokładane w nim nadzieje¹⁶⁷. J. A. Stoner i Ch. Wankel wyróżniają trzy zasadnicze **modele motywacji** obrazujące preferowane przez kierowników poglądy na stosowanie środków motywacyjnych:

1) model tradycyjny — związany z koncepcją F. Taylora i skoncentrowany na maksymalizowaniu motywacji przez zachęty płacowe oraz oparty na wysoko posuniętej specjalizacji pracy (która była jedną z głównych przyczyn krytyki tej koncepcji);

2) model stosunków współdziałania — związany z koncepcją E. Mayo, polegający na akcentowaniu pozaekonomicznych czynników wydajności pracy, takich jak ograniczenie monotonii pracy i stopnia izolacji pracowników podczas pracy oraz zapewnienie im sprzyjającego klimatu społecznego (w sensie dobrych stosunków międzyludzkich i społecznego uznania);

3) model zasobów ludzkich — wiążący się z poglądami McGregora, Argyrisa czy R. Likerta oraz zorientowany na kompleksowe oddziaływanie na pracownika, a więc nie tylko przez bodźce finansowe czy sprzyjający klimat społeczny, ale także kreowanie potrzeby osiągnięć i zwiększenia odpowiedzialności w pracy oraz podkreślanie jej znaczenia¹⁶⁸.

Wyróżnione przez J. A. F. Stonera i Ch. Wankela modele przedstawiono syntetycznie w tabeli 3.6, wskazując ich założenia, zasady postępowania oraz oczekiwania¹⁶⁹. Zastanawiając się nad podejściem do problemu motywowania współczesnych kierowników, J. A. Stoner i Ch. Wankel zwrócili uwagę, że kierownicy często mają tendencje do jednoczesnego uznawania dwóch modeli: wobec swych podwładnych stosują model stosunków współdziałania, a wobec siebie samych — model zasobów ludzkich, jako dający większy zakres odpowiedzialności i możliwości samorealizacji. M. Juchnowicz, zastanawiając się nad tą zmianą podejść do motywowania pracowników, zauważa, że ewolucja przebiegać będzie najprawdopodobniej w kierunku dalszego dynamicznego zaangażowania pracowników, a to wskutek jeszcze mocniejszego promowania wspólnych celów, współdziałania i współodpowiedzialności¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Zob. J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu...*, s. 141.

¹⁶⁸ Za: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*, s. 359–362.

¹⁶⁹ Możliwe jest też tworzenie analogicznych do tych trzech modeli motywowania koncepcji zachowań pracownika w trakcie pracy — pracownik może być postrzegany jako osoba albo pracy niechętna, albo pragnąca głównie uznania, albo dążąca do partycypacji w zarządzaniu i realizacji przyjętego celu; zob. też teorie X oraz Y autorstwa D. McGregora oraz teoria Z autorstwa W. G. Ouchi w: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*

¹⁷⁰ Zob. M. Juchnowicz: *Motywowanie w toku pracy...*

Tabela 3.6

Ogólne podejścia do motywacji

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia		
1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna.	1. Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni.	1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współturalali.
2. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają.	2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.	2. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.
3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	
Zasady postępowania		
Kierownik powinien: 1. Ścisłe nadzorować i kontrolować podwładnych.	Kierownik powinien: 1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.	Kierownik powinien: 1. Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie.
2. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje.	2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.	2. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości.
3. Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.	3. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	3. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
Oczekiwania		
1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.	1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.	1. Rozszerzanie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.
2. Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.	2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego — podwładni będą „chętnie współpracować”.	2. Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „uboczny produkt” wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: Opracowano na podstawie *Motivation and Work Behavior*. Eds. R. M. Steers, L. W. Porter. New York 1983, s. 13; za: A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa: PWE 1996, s. 361.

Skuteczny system wynagradzania pracowników, który rzeczywiście realizuje pokładane w nim nadzieje motywacyjne, musi spełniać cztery warunki:

- pozwalać na zaspokojenie potrzeb jednostki w zakresie elementarnym, tzn. obejmującym wyróżnione przez A. Masłowa potrzeby pierwszego rzędu oraz wyróżnione przez F. Herzberga czynniki higieny;
- wynagrodzenia oferowane przez przedsiębiorstwo powinny być oceniane przez pracowników jako korzystne na tle wynagrodzeń oferowanych przez inne firmy;
- wewnętrzny system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie powinien być zaakceptowany przez pracowników i postrzegany jako sprawiedliwy;
- system wynagrodzeń pracowników musi uwzględniać zróżnicowanie potrzeb różnych pracowników (oraz to, że ludzie wybierają różne sposoby realizacji swoich celów)¹⁷¹.

Zaprojektowanie systemu wynagrodzeń pracowników o rzeczywiście motywującym charakterze nie jest zadaniem prostym. Socjolog pracujący jako specjalista personalny w przedsiębiorstwie konstruując system wynagrodzeń materialnych, powinien korzystać z pomocy ekonomistów (bądź wynajętych zewnętrznych agencji, zwłaszcza podczas pracochłonnej i czasochłonnej procedury wartościowania pracy). Planując system wynagrodzeń pozamaterialnych, socjolog jako specjalista personalny powinien wykorzystać swoje umiejętności badania opinii społecznej w celu zidentyfikowania preferencji pracowników w zakresie środków motywacyjnych oraz potencjalnych zagrożeń motywowania pracowników. Szczególną rolę należy przypisać badaniom ankietowym pracowników, traktowanym jako wstęp do opracowania systemów motywacyjnych. Socjolog może się też pozytywnie sprawdzić w roli zakładowego specjalisty pracującego w dziale PR przedsiębiorstwa.

3.5. Problemy rozwoju i szkoleń pracowników

Ciągły rozwój wiedzy i umiejętności — zwłaszcza w dzisiejszych czasach — wydaje się koniecznością zgodnie z zasadą „uczyć się, żeby żyć” (*learning to be*)¹⁷². Ową konieczność rozwoju można jednak rozpatrywać zarówno z punktu widzenia osobistego rozwoju pracownika i zwiększenia jego siły przetargowej na rynku pracy, jak i z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego dążeń do zwiększenia wartości zasobów ludzkich. Jeśli zaś pracownicy rzeczy-

¹⁷¹ Za: R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 486.

¹⁷² J. Penc: *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 2000, s. 125.

wiecie mają stanowić najcenniejszy kapitał firmy, to inwestycje w szkolenia i rozwój pracowników są koniecznością. Jak pisze H. Król, w zarządzaniu zasobami ludzkimi zwraca uwagę „konieczność traktowania pracowników nie gorzej od innych zasobów firmy (materialnych, finansowych)”¹⁷³, a więc niezbędne jest inwestowanie nie tylko w park maszynowy czy materialno-finansowe zasoby organizacji, ale także w rozwój oraz szkolenie pracowników. Termin „szkolenie pracowników” można określić jako „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji”¹⁷⁴.

Pojęcie „rozwój pracowników” używane jest w szerokim znaczeniu obejmującym zarówno możliwości samorealizacji pracowników zgodnie z ich wewnętrznym odczuciem, jak i możliwości realizowania kariery organizacyjnej.

Na poziomie strategicznym rozwoju i szkolenia personelu należy podjąć decyzje dotyczące takich kwestii, jak:

- 1) priorytety wyznaczania adresatów przedsięwzięć rozwojowych, a zatem czy stwarzać równe szanse wszystkim zatrudnionym, uprzywilejować pewne grupy pracownicze, faworyzować najbardziej uzdolnionych czy różnicować według możliwych szkód dla przedsiębiorstwa spowodowanych lukami w profilach kwalifikacyjnych pracowników;

- 2) koszty, jakie firma jest w stanie przeznaczyć na szkolenie i rozwój zasobów ludzkich;

- 3) określenie stopnia korzystania z alternatyw rozwoju i szkoleń pracowników, w tym wykorzystania pracowników z zewnętrznego rynku pracy;

- 4) określenie podstawowych kierunków kształtowania rozwoju kwalifikacji i umiejętności, a więc czy powinny one mieć charakter globalny (np. umiejętności interpersonalne, znajomość języków obcych), kluczowe (niezbędne dla potrzeb firmy) czy specjalistyczne (ważne na określonych typach stanowisk nie tylko w tej konkretnej, ale także w innych firmach);

- 5) zaprojektowanie ogólnej, ramowej koncepcji szkoleń w sensie ich planowanego zakresu, zasięgu i pożądanej częstotliwości;

- 6) określenie stopnia korzystania ze szkoleń zewnętrznych w związku z kosztami, jakie one generują¹⁷⁵.

Przyjęcie organizacyjnych planów rozwoju i szkoleń pracowników powinno być ściśle związane z ogólną koncepcją rozwoju organizacji oraz przyjętą przez nią misją, przy czym podstawowe znaczenie ma wynikające z ogólnej wizji

¹⁷³ H. Król: *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie strategiczne...*, s. 123.

¹⁷⁴ Za: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 225.

¹⁷⁵ Za: A. Lipka: *Strategie personalne firmy...*, rozdz. 4: *Rodzaje substrategii personalnych*.

i misji firmy określenie adresatów przedsięwzięć dotyczących szkolenia i rozwoju karier. W literaturze przedmiotu podkreśla się współcześnie nie tylko ogólne znaczenie szkoleń i rozwoju personelu, ale również koncepcji organizacji uczących się, której twórcą jest P. M. Senge. Według definicji tego autora, organizacje uczące się „to te, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które umieją — jako system — uczyć się na własnych błędach i sukcesach”¹⁷⁶. Zauważa się przy tym, że organizacje uczące się mają zdolność uczenia się na zasadzie tzw. podwójnej pętli, a więc także przez kwestionowanie własnego *status quo* oraz proponowanie zmian sposobów osiągania pożądanych celów¹⁷⁷. W kontekście organizacji uczących się warto podkreślić, że rozwój i kształcenie pracowników ma charakter priorytetowy, nie jest aktem jednorazowym, ale procesem, a więc w tym sensie ma ono charakter uniwersalny dotyczący całości zarządzania zasobami ludzkimi — od samego doboru pracowników i ich wprowadzenia do przedsiębiorstwa, poprzez motywowanie i ocenianie aż do wynagradzania.

W sensie ogólnym najlepszym wyrazem zwiększającego się znaczenia wiedzy w działalności ludzi jest przedstawiony przez D. Bella model rozwoju społecznego. W ramach przyjętego modelu autor ten wyróżnia trzy następujące po sobie typy społeczeństw:

- przedprzemysłowe, w którym gospodarka oparta była głównie na rolnictwie, kopalnictwie, rybołówstwie i leśnictwie;
- przemysłowe, którego gospodarka koncentrowała się na produkcji różnych dóbr, w tym na ich wytwarzaniu i przetwarzaniu;
- poprzemysłowe, skoncentrowane wokół trzech sektorów: transportu i rekreacji, handlu i operacji finansowych oraz ochrony zdrowia, administracji i edukacji oraz badań naukowych¹⁷⁸.

Z tego ogólnego modelu rozwoju D. Bella wynika, że umiejętności zawodowe mające podstawowe znaczenie dla gospodarki przeszły swoją ewolucję od traktowania jako priorytetowe zawodów charakteryzujących się niskimi wymaganiami kwalifikacyjnymi (rolnik, górnik, rybak) poprzez zawody o zwiększających się wymogach kwalifikacyjnych (wyszkolony robotnik, inżynier) aż po zawody wymagające wysokiego stopnia profesjonalizacji (różnego typu specjaliści, naukowcy). W społeczeństwie poprzemysłowym

¹⁷⁶ Cyt. za: M. Zgorzelski: *Hamburgery ze świętej krowy. Szkice o amerykańskiej teorii i praktyce zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002, s. 87; zob. też P. M. Senge: *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.

¹⁷⁷ Zob. G. Morgan: *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN 1997, rozdz. 4: *W stronę samoorganizacji. Organizacje jako mózgi*.

¹⁷⁸ D. Bell: *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books 1973, za: B. Janką: *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*. W: *Strategia personalna firmy...*, s. 87—89; zob. też M. S. Szczepański: *Teorie zmian społecznych. Skrypt dla studentów wszystkich lat socjologii oraz II roku nauk politycznych studiów dziennych i zaocznych*. Cz. 1: *Teorie modernizacji*. Wyd. 2. poprawione i uzupełnione. Katowice: Uniwersytet Śląski 1990.

informacja i wiedza nabierają szczególnego znaczenia, a sukces poszczególnych przedsiębiorstw coraz mocniej związany jest z rozwojem i szkoleniem pracowników.

Na poziomie przedsiębiorstw wśród celów szkoleń pracowniczych wymienia się z kolei nie tylko ich merytoryczny charakter, związany z podwyższaniem umiejętności i wiedzy w wyniku zmieniających się wymogów stanowiska organizacyjnego i potrzeb zwiększenia efektywności czy optymalizacji struktur organizacyjnych, ale także motywacyjny charakter szkoleń (w sensie kształtowania odpowiednich postaw wobec pracy i misji całego przedsiębiorstwa) oraz integracyjny charakter szkoleń (w sensie ułatwiania stosunków międzyludzkich oraz zidentyfikowania z zakładanymi celami, wartościami i normami organizacyjnymi). Zestaw cząstkowych celów rozwoju organizacyjnego i szkoleń jest ponadto uwarunkowany sytuacyjnymi wymogami określonego stanowiska pracy, aktualizacją tych wymogów oraz ogólną koncepcją rozwoju przedsiębiorstwa i filozofią zarządzania zasobami ludzkimi. Nie można bowiem zapominać, że polityka rozwoju i szkoleń pracowników powinna wynikać przede wszystkim z ogólnej wizji rozwoju firmy, przyjętej misji działania określającej priorytetowe cele działania i wartości służące ich realizacji.

W projektowaniu systemu szkoleń i rozwoju pracowników należy uwzględnić:

- zbieranie informacji i analizowanie potrzeb w tym zakresie;
- opracowanie ramowego planu rozwoju i szkolenia pracowników;
- opracowanie operacyjnych wytycznych wdrożenia planu (kto, w jaki sposób, przez kogo);
- określenie głównych zasad oceny i kontroli szkoleń¹⁷⁹.

Punktem wyjścia budowy systemu szkoleń pracowników jest zatem identyfikacja potrzeb w tym zakresie. Ustalanie potrzeb szkoleniowych pracowników obejmuje zbieranie informacji na podstawie:

1) systemu ocen pracowników, czyli porównywania efektów pracy zawartych w ocenach pracowniczych z normami czy celami ustalonymi dla określonego stanowiska;

2) analizy wymagań stanowiska, polegającej na porównywaniu poziomu wymagań w zakresie wiedzy czy umiejętności oraz predyspozycji zawartych w opisie stanowiska z faktycznym profilem kompetencji pracownika;

3) analizy organizacyjnej, skoncentrowanej na analizie realizacji celów z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa w celu zidentyfikowania oddziałów czy procedur pracy, w których występuje odchylenie od zakładanego poziomu efektywności i realizacji celów;

¹⁷⁹ Za: M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym...*, s. 514 i dalsze.

4) analizy potrzeb pracowników, opierającej się na zasadzie zbierania informacji w kwestii potrzeb szkoleniowych pracowników bezpośrednio od nich samych¹⁸⁰.

Całość analizy potrzeb szkoleniowych stanowi więc etap, który bezpośrednio poprzedza opracowanie planów organizacyjnych w tym zakresie. Do analizy potrzeb szkoleniowych powinna być wykorzystana cała gama materiałów, zacząć należy zatem od tzw. materiałów wtórnych, czyli już zastanych dokumentów, np.: zapisów wyników wcześniejszych ocen pracowniczych, opisów wymagań stanowisk pracy, zapisów z wcześniej przeprowadzonych szkoleń, rejestru zmian, jakie zostały w firmie już przeprowadzone lub mają być przeprowadzone w najbliższym czasie. Zwykle jednak sama analiza materiałów wtórnych nie wystarcza i konieczne jest przeprowadzenie badań bezpośrednio analizujących potrzeby szkoleniowe pracowników¹⁸¹. Badania takie przeprowadzane są zwykle za pomocą kwestionariusza ankiety lub wywiadu, przy czym najważniejszą kwestią jest odpowiednie do specyfiki firmy opracowanie narzędzi badawczych, w czym pomocne są opisy pożądanego profilu kompetencji stanowisk. Poziomy kompetencji, jakie pracownicy powinni prezentować na określonych stanowiskach, można syntetycznie zestawić w arkuszach kompetencyjnych oraz przypisać im rangi, np. kompetencje najmniej ważne na danym stanowisku można oznaczyć rangą jeden, a najbardziej ważne — rangą cztery (przykładowy arkusz kompetencji zamieszczono w *Aneksie*, zał. 9)¹⁸². Jeśli zatem w badaniach opartych na kwestionariuszu ankiety lub wywiadu pracownicy uznają, że ich kompetencje są niższe od modelowo pożądanego poziomu, to oznacza, że potrzebne są im dodatkowe szkolenia. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych pracowników uzyskane informacje można syntetycznie zestawić w tabeli w celu wskazania priorytetów w zakresie rodzaju merytorycznie pożądanego szkolenia oraz rodzaju stanowisk pracowniczych, na których to szkolenie jest szczególnie wskazane (zestawienie priorytetów szkoleniowych przytoczono w *Aneksie*, zał. 10)¹⁸³.

Plan szkoleń i rozwoju pracowników powinien być skorelowany z ogólną strategią rozwoju firmy oraz z jej misją. Cele i zasady zawarte w misji firmy traktowanej jako swoista pisemna konstytucja wytyczają ogólny kierunek i zakres zagadnień poświadanych do kształtowania w toku szkoleń. Planowanie szkoleń oraz planowanie rozwoju pracowników to dwa mocno

¹⁸⁰ Tamże, s. 515.

¹⁸¹ Zob. M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (1). Przygotowanie do analizy potrzeb szkoleniowych — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 3 [1–15 lutego].

¹⁸² Zob. M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (2). Badanie potrzeb szkoleniowych — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 4 [16–28 lutego].

¹⁸³ Zob. M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (3). Opracowywanie planu szkoleń — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 5 [1–15 marca].

z sobą powiązane zagadnienia, chociaż rozwój pracowników w większym stopniu wiąże się z problemem kariery organizacyjnej.

Wdrożenie planu szkoleń wymaga odpowiedzi na pytania, kto, przez kogo, w jakim zakresie, na jakim poziomie oraz w jaki sposób powinien być kształcony. Opracowana w wyniku analizy potrzeb szkoleniowych macierz priorytetów szkoleniowych pozwala usystematyzować odpowiedzi na pytania, od jakich grup pracowników szkolenia rozpocząć, a na jakich zakończyć, a więc w jakiej kolejności i z jaką częstotliwością je realizować (przykładową macierz priorytetów szkoleniowych przytoczono w *Aneksie*, zał. 11).

Wśród form realizacji kształcenia pracowników wymienia się dwie podstawowe:

- internistyczne, czyli odbywające się wewnątrz przedsiębiorstwa, np. przyuczenie do pracy na stanowisku czy różne kursy prowadzone przez własny ośrodek kształcenia;
- eksternistyczne, czyli odbywające się na zewnątrz przedsiębiorstwa, prowadzone przez zewnętrzne ośrodki kształcenia, np. szkoły, uniwersytety czy inne wyspecjalizowane firmy¹⁸⁴.

Uwagę zwraca fakt, że duże organizacje preferują pierwszą formę, czyli kształcenie internistyczne. Typowym przykładem jest znany uniwersytet hamburgeski, prowadzony przez firmę McDonald, ale podobnie zachowują się też takie firmy, jak: IBM, Procter & Gamble, Xerox. Podstawową zaletą tej formy szkoleń jest możliwość sprawowania kontroli zarówno nad ich kosztami, jak i nad koordynacją ich programu z planami i potrzebami rozwojowymi całości przedsiębiorstwa. Pewną barierą szkoleń internistycznych stanowi jednak brak możliwości korzystania z usług wybitnych specjalistów czy renomowanych ośrodków kształcenia. Eksternistyczne kształcenie stosowane jest więc raczej w celu podwyższenia kompetencji specjalistów i menedżerów.

Syntetycznego zestawienia technik szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwie dokonuje A. Pocztowski (tabeli 3.7). Wylicza on całą gamę technik szkoleniowych (od wykładów, studiów zaocznych, gier pracowniczych, analizy przypadków, grupowych form pracy, zadań zleconych, coachingu, konsultacji po rotacji stanowisk) na podstawie rozróżnienia technik indywidualnych i grupowych oraz zadań na stanowisku pracy (*on the job*) i poza stanowiskiem pracy. Szczególnie interesującą i mniej znaną techniką jest *coaching*. Termin ten pochodzi od angielskiego słowa *coach* 'trener'. Trenerem powinien być bezpośredni przełożony pracownika, mający stwarzać podwładnemu optymalne warunki osiągania wysokich efektów pracy oraz rozwoju zawodowego, a także zajmujący się wspieraniem pracownika w jego karierze zawodowej¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Za: M. Kostera: *Zarządzanie personelem...*, s. 112.

¹⁸⁵ J. Zgud: *Sukces (nie)gwarantowany (2). O zaletach i wadach coachingu raz jeszcze*. „Personel” 2000, nr 18 [16–30 września].

Pojęciem pokrewnym jest *mentoring*, rozumiany jako „proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie, od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie”¹⁸⁶. Mentor nie jest jednak zwykle bezpośrednim przełożonym, ale raczej opiekunem i doradcą nieformalnym, mającym stosunkowo silną pozycję zawodową i doświadczenie, jest to np. pracownik o dłuższym stażu zawodowym udzielający swego wsparcia młodszemu kolegom¹⁸⁷. W Polsce przeprowadzanie specjalistycznych szkoleń z zakresu coachingu czy mentoringu wciąż jednak jest jeszcze mało popularne.

Tabela 3.7

Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie

Techniki szkolenia	Podczas pracy	Poza pracą
Grupowe	<ul style="list-style-type: none"> • udział w pracach projektowych • grupowe formy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • seminaria • konferencje • gra ról • metoda sytuacyjna • analiza przypadków (w grupach) • trening grupowy
Indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> • coaching • konsultacje z przełożonym • zadania zlecone • specjalistyczny instruktaż • zastępstwa na stanowiskach pracy • rotacja na stanowiskach pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • wykłady • zaprogramowany instruktaż • analiza przypadków (indywidualnie) • prace pisemne • studia zaoczne

Źródło: A. Pocztański: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wyd. 2. poprawione. Kraków: Aktywa 1998, s. 229.

Cykl szkoleń powinna zamykać ocena i kontrola programu szkolenia. Chodzi o ocenę zadowolenia i efektów kształcenia z perspektywy samego szkolonego pracownika oraz z perspektywy całej organizacji. Do jej przeprowadzenia można wykorzystać:

- kwestionariusze oceny wypełniane przez samych przeszkolonych (np. ocena poziomu komunikatywności wykładowców, zakresu wykorzystywanych materiałów dydaktycznych, literatury, przydatności zdobytej wiedzy, adekwatności zrealizowanego programu z przyjętym założeniem szkoleniowym);

¹⁸⁶ B. Ziębicki: *Opiekun z autorytetem. Mentoring — metoda doskonalenia i rozwoju pracowników*. „Personel” 2000, nr 3 [1–15 lutego].

¹⁸⁷ Źródłostw tego określenia pochodzi z mitologii greckiej od postaci Mentora, będącego przyjacielem i doradcą Odyszeusza.

- badanie opinii przełożonych oraz ich obserwacji w zakresie efektów szkolenia (np. osądu, czy zachowania pracowników zmieniły się na lepsze, czy efektywność pracy wzrosła, czy wiedza lub umiejętności nabyte podczas szkolenia zostały rzeczywiście zastosowane w praktyce, porównania zachowań pracowników przeszkolonych i nieprzeszkolonych);
- tzw. twarde lub miękkie metody kalkulacji, w jakim stopniu wydatki poniesione na kształcenie pracowników okazały się opłacalne (np. *break-even point analysis* czy *cost-benefit analysis*)¹⁸⁸.

Każdorazowo po wdrożeniu w jakimś zakresie planów polityki personalnej powinny one zostać skontrolowane w zakresie ich faktycznych skutków i ewentualnie korygowane. Ocenie i kontroli powinny podlegać więc także wszelkie przeprowadzane w przedsiębiorstwie szkolenia, bo daje to możliwość korekty przyszłych projektów szkoleniowych.

Z perspektywy procesu kadrowego rozwój i szkolenie pracowników można podzielić na dwa etapy:

- wprowadzenie nowego pracownika do zakładu,
- przemieszczenie pracownika w strukturze organizacyjnej zakładu.

Podstawowym, choć niestety w polskiej praktyce często niedocenianym, etapem jest wprowadzanie pracownika do zakładu. Decyduje on w znaczącej mierze o poziomie motywacji wprowadzanego i o jego dalszych losach oraz stosunku do zakładu, a ponadto stanowi jeden z czynników istotnie kształtujących ogólną kulturę organizacyjną zakładu. M. Armstrong zwraca uwagę, że proces wprowadzenia nowego pracownika do organizacji jest szczególnie istotny, gdyż:

- a) przyczynia się do zmniejszenia kosztów związanych z możliwością szybkiego odejścia z pracy osób, które dopiero co zostały przyjęte;
- b) wpływa na zwiększenie zaangażowania w pracę dzięki przedstawieniu firmy jako takiej organizacji, dla której rzeczywiście warto pracować i poświęcić swoje siły;
- c) dochodzi do ustalenia zasad tzw. kontraktu psychologicznego, czyli przyjęcia niepisanego zestawu norm, wartości i postaw, jakie pracownik w tych pierwszych dniach faktycznie przybiera wobec organizacji, co rzutuje też na jego dalsze postępowanie;
- d) wpływa na krzywą procesu uczenia się, czyli zróżnicowane tempo uczenia się poszczególnych osób zanim osiągną one pełnię swoich możliwości;
- e) rozpoczyna socjalizację, czyli proces „wciągnięcia się”, przyjęcia i zaakceptowania swojej nowej roli społecznej¹⁸⁹.

Ze względu na istotne znaczenie okresu wprowadzenia pracownika niektóre organizacje decydują się na formalne szkolenie wprowadzające do za-

¹⁸⁸ Szerzej zob. M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym...*, s. 520–522.

¹⁸⁹ Za: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami...*, s. 362–364.

kładu pracy. Podaje się wówczas takie informacje, jak: historia zakładu, jego cele, układ przestrzenny zakładu, strategicznie przyjęte przez zakład kierunki działań i jego priorytety, struktura organizacyjna i sylwetki najważniejszych osób w firmie, przyjęte warunki pracy i płacy, zasady systemu ocen pracowniczych, możliwości rozwoju i awansu, podstawowe zasady dotyczące ZZL, przyjęte wartości i normy oraz cele firmy określające jej misję, związany ze stanowiskiem i pracą zakres praw i obowiązków zatrudnionego, zasady BHP. Wskazane jest też, aby nowo zatrudnieni otrzymali broszurę wprowadzającą, zawierającą wymienione informacje, logo firmy czy zdjęcia (ważnych przestrzeni, symboli inicjacyjnych, osób zajmujących kluczowe stanowiska itp.), a także kopie opisu stanowiska, szczegóły postępowania w wypadkach nagłych (np. awarii), egzemplarz gazety zakładowej, niezbędne numery telefonów, w tym telefon do działu spraw personalnych w zakładzie. W ramach wprowadzenia do zakładu pracy niektóre organizacje decydują się na wyznaczenie nowemu pracownikowi mentora, opiekuna. W tym początkowym okresie podwładny wymaga szczególnej uwagi ze strony swego bezpośredniego przełożonego, który powinien być także przeszkolony w zakresie coachingu.

Ukierunkowywanie dalszych losów pracownika już po okresie jego adaptacji w zakładzie jest związane z problemem przemieszczeń organizacyjnych i karier pracowniczych. Termin „przemieszczenia” oznacza proces przesunięć pracowników w organizacji, które mogą się dokonywać w trzech kierunkach: w górę hierarchii organizacyjnej (co oznacza awans), w dół (co wiąże się z degradacją) lub poziomo, czyli w ramach danego szczebla organizacyjnego. Problem przemieszczeń pracowniczych jest skorelowany z problemem organizacyjnej kariery zawodowej, definiowanej ogólnie jako związany z wykonywaniem pracy zawodowej „ciąg kolejno zajmowanych stanowisk”¹⁹⁰. Przebieg kariery organizacyjnej pracownika można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia samego pracownika, jak i z perspektywy zakładu pracy. Na przebieg kariery pracownika wpływa bowiem nie tylko organizacja, w której znalazł on zatrudnienie, ale także jego potencjał kwalifikacyjny i rozwojowy. Problem karier pracowniczych jest więc istotnie związany z określonymi fazami cyklu życia człowieka, które są bardzo różnie kategoryzowane. Zwraca się uwagę na takie etapy, jak: faza związana z przygotowaniem do pracy, faza podjęcia pracy i wejścia do organizacji, wczesnej kariery zawodowej, środkowej kariery zawodowej, późnej kariery¹⁹¹. Różni autorzy dokonują odmiennych kategoryzacji rozwoju karier ze względu

¹⁹⁰ Za: A. Lipka: *Raz w górę, raz w dół. Nietradycyjna koncepcja kariery jako propozycja nie tylko dla starszych pracowników*. „Personel” 2000, nr 15 [1–31 sierpnia].

¹⁹¹ Jest to kategoryzacja wg koncepcji Greenhausa/Callanana, a całościowe ujęcie tej i wielu innych koncepcji rozwoju kariery podaje A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 247.

na fazy cyklu życia człowieka. Problem indywidualnej kariery zawodowej pracowników związany jest też z ich osobistymi predyspozycjami i sytuacyjnymi uwarunkowaniami. Uwagę zwraca także zróżnicowanie indywidualnej percepcji kariery zawodowej, co wiąże się z tym, że ludzie mają odmienne aspiracje w zakresie pożądanego oblicza swojej kariery. E. H. Schein zauważa, iż podłoże kariery zawodowej pracowników mogą stanowić:

1) umiejętności menedżerskie — celem jest zdobywanie i rozwijanie umiejętności kierowania ludźmi, skutecznego podejmowania decyzji i osiągnięcia finansowych sukcesów;

2) umiejętności techniczne — celem jest dążenie do własnego mistrzostwa, do „bycia fachowcem” w określonej dziedzinie;

3) potrzeba bezpieczeństwa — dążenie do umocnienia swojej zawodowej pozycji i stabilizacji, zwykle w ramach tej samej firmy;

4) kreatywność — dążenie do poszerzania wiedzy i rozwiązywania pojawiających się problemów organizacyjnych traktowanych jak wyzwania, możliwość wykazania się czy nawet samorealizacji;

5) autonomia i niezależność — dążenie do poszerzenia samodzielności i swobody, a więc poszukiwanie pracy głównie na stanowiskach niezależnych ekspertów¹⁹².

W związku z odmiennymi podstawami dążeń do kariery i odmiennym postrzeganiem przez zainteresowanych jej optymalnego kształtu można wyróżnić następujące typy kariery:

1) menedżerska — dążenie do realizacji umiejętności menedżerskich oraz do awansu stanowiskowego, czyli pięcia się po szczeblach hierarchii organizacyjnej;

2) specjaliści — rozwój umiejętności specjalistycznych, dążenie nie do awansu stanowiskowego, ale do zdobywania uznania w hierarchii kwalifikacji (jest to związane z tworzeniem hierarchii kwalifikacji równoległe do hierarchii służbowej, czyli z tworzeniem karier alternatywnych);

3) oparta na przedsiębiorczości — dążenie do swobody i kreatywności w rozwiązywaniu problemów, a w sensie organizacyjnym do preferowania awansu „w bok”, czyli o charakterze poziomym;

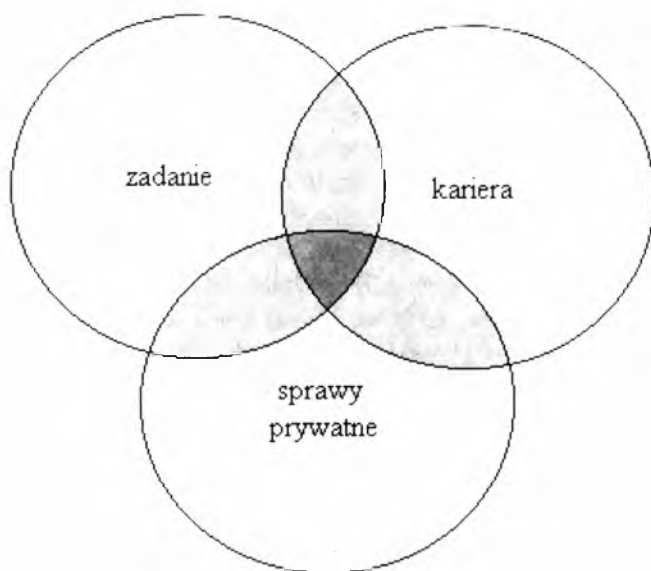
4) oparta na autonomii — dążenie do niezależności i swobody wykonywania zadań i obowiązków, w sensie organizacyjnym unikanie zarówno stanowisk kierowniczych, jak i ścisłego podporządkowania (motywacją działania jest głównie chęć zwiększania autonomii)¹⁹³.

Problem zawodowej kariery organizacyjnej pracowników komplikuje to, że cele osobiste pracowników nie zawsze pokrywają się z celami zawodowymi,

¹⁹² Za: M. Kostera, S. Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym...*, s. 524—525; zob. też E. H. Schein: *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*. Addison—Wesley Publishing Company 1978.

¹⁹³ Za: M. Kostera: *Zarządzanie personelem...*, s. 101—102.

a ponadto w różnym stopniu mogą się one nie pokrywać z celami wynikającymi z pełnienia zadań zawodowych w samej organizacji. Występuje więc zróżnicowany układ trzech sfer działalności człowieka, które mogą się w różnym stopniu pokrywać, co można obrazowo przedstawić w postaci trzech kół, z których jedno symbolizuje sferę zadań, jakie są do wykonania w ramach pracy, drugie — pożądaną karierę w sensie realizacji własnych aspiracji i wizji przyszłości, a trzecie koło przedstawia sprawy prywatne, tj. własne wartości, normy oraz dążenia w życiu prywatnym (rys. 3.2). Zróżnicowane interesy wynikające z zadań, jakie pracownik ma do spełnienia w organizacji, z jego osobistej wizji kariery oraz jego spraw prywatnych mogą wywoływać napięcia, toteż wymagają one przeanalizowania oraz podjęcia działań zmierzających do ich zharmonizowania.



Rys. 3.2. Interesy organizacyjne: związane z zadaniem, karierą, i prywatne (nie związane z miejscem pracy)

Źródło: G. Morgan: *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN 1997, s. 171.

Z perspektywy organizacji zarządzanie czy kierowanie karierą organizacyjną można określić jako zespół działań „podejmowanych przez przedsiębiorstwo w sposób zorganizowany, prowadzący do połączenia dróg osiągnięcia celów organizacji i jej pracowników w ramach mniej lub bardziej sformalizowanego programu”¹⁹⁴. W zarządzaniu karierą organizacyjną można wyróżnić trzy subprocesy:

¹⁹⁴ B. Jamka: *Rozwój kadr...*, s. 95.

1) prognozowanie kariery (ang. *career forecasting*) — zidentyfikowanie dróg organizacyjnego awansu pracownika oraz oszacowanie potencjalnych wakatów i prawdopodobieństwa ich zajęcia przez pracownika;

2) planowanie kariery (ang. *career planning*) — analiza sytuacji zawodowej poszczególnych pracowników oraz określenie przebiegu ich ścieżek rozwoju;

3) doradzanie kariery (ang. *career counseling*) — udzielanie pracownikowi porad dotyczących dalszego przebiegu jego kariery na podstawie analizy dotychczasowego jej rozwoju¹⁹⁵.

Świadome kształtowanie kariery zawodowej zależy zatem od samego pracownika, jego przełożonych oraz od ogólnej przyjętej w firmie koncepcji zarządzania karierą.

Organizacje mogą przyjmować różne podejścia do kariery zawodowej swoich pracowników, np.:

- podejście „niewidzialnej ręki” — świadomy brak ingerencji w kariery pracownicze zgodnie z założeniem, że „najlepsi i tak wypłyną” (w praktyce jednak sytuacja taka może prowadzić do promowania nie najbardziej wartościowych pracowników, ale tych, którzy są najbardziej agresywni i pozbawieni skrupułów);
- podejście „poszukiwaczy pereł” — inwestowanie w rozwój i roztaczanie opieki nad karierą tylko wobec nielicznej grupy „młodych talentów” (może wywołać poczucie dyskryminacji pozostałych pracowników, którzy nie zostali zaliczeni do grupy wybranych „pereł talentów”, i obniżyć ich motywację do starań o osiągnięcia w pracy);
- podejście „planowania karier” — dążenie do połączenia planów i potrzeb indywidualnych każdego pracownika z planami i możliwościami całej organizacji (określane jako podejście najbardziej nowoczesne i pożądane).

Nowoczesne planowanie karier wiąże się także z tworzeniem „księgi sukcesorów”, a więc z planowaniem potencjalnych następców na określone stanowiska w hierarchii organizacyjnej oraz z palowaniem „ścieżek rozwoju (karier)” dla poszczególnych pracowników z uwzględnieniem zarówno potrzeb i możliwości samego pracownika, jak i potrzeb i możliwości zatrudniającej go organizacji. Ścieżki rozwoju (karier) powinny wynikać z ustaleń, jakich dokonuje przede wszystkim sam zainteresowany pracownik, a następnie jego przełożeni oraz specjaliści planowania rozwoju personelu. Ustaleniu ostatecznego przebiegu indywidualnej ścieżki rozwoju pracownika służy cała gama metod, do których zaliczyć można:

- wyniki oceny okresowej pracownika przeprowadzonej na podstawie systemu ocen pozwalającego określać mocne i słabe strony pracownika oraz jego możliwości rozwojowe;

¹⁹⁵ Tamże, s. 97.

- analizę dokumentów przedstawiających dotychczasowy przebieg kariery, (kierunek i poziom uzyskanego wykształcenia, przebyte szkolenia, odbyte staże itp.);
- diagnozę psychologiczną uwzględniającą predyspozycje i preferencje różnych typów prac i dróg rozwoju zawodowego;
- wywiad z pracownikiem w celu zdefiniowania indywidualnie preferowanych celów i planów rozwoju (może być uzupełniony kwestionariuszem preferencji zawodowych J. Hollanda¹⁹⁶);
- wywiad z przełożonymi w celu uzupełnienia informacji na temat sylwetki pracownika oraz uzgodnienia planów rozwoju pracownika w kontekście potrzeb firmy¹⁹⁷.

W planowaniu ścieżek rozwoju pracowników dokonuje się przede wszystkim określenia diagnozy stanu aktualnego oraz określenia potrzeb i dążeń docelowych. W wyniku porównania rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym a docelowym tworzy się właściwe ścieżki dojścia do pożądanego stanu docelowego wraz z uwzględnieniem koniecznych do tego etapów ich terminów i związanych z nimi wymagań, np. zdobycia dodatkowych umiejętności, odbycia określonych szkoleń, nabycia doświadczenia (przykładowy projekt ścieżki kariery pracowników przytoczono w *Aneksie*, zał. 12).

Nowe koncepcje kierowania karierą podkreślają odpowiedzialność za interesowanego nie tylko za przebieg własnej kariery zawodowej (co powodowane jest przywiązywaniem większej wagi do tzw. inteligencji emocjonalnej), ale także za dążenie do sukcesu i satysfakcji psychologicznej w wymiarze wewnętrznym, a nie tylko w ściśle wymiernych, zewnętrznych kategoriach, związanych głównie z awansem stanowiskowym czy finansowym. Wśród tych nietradycyjnych koncepcji kariery można wymienić:

- *mommy track*, czyli ścieżki kariery celowo spowolnione, zaprojektowane specjalnie dla pracujących kobiet, które muszą łączyć obowiązki zawodowe i macierzyńskie¹⁹⁸;
- *downward movement*, czyli ścieżki zawężające zakres odpowiedzialności i obowiązków pracowników z jednoczesnym utrzymaniem dotychczasowego poziomu ich wynagrodzenia, zaprojektowane z myślą o łagodnym przechodzeniu na emeryturę i pełnym wykorzystaniu pracownika przed jego odejściem¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Opis możliwości wynikających z zastosowań kwestionariusza J. Hollanda znajduje się m.in. w pracy: M. Kossowskiej: *Ocena i rozwój umiejętności pracowników*. Kraków: AKADE 2001.

¹⁹⁷ Za: K. Ramirez: *Wytaczanie ścieżek kariery. Proces doskonalenia kadry rezerwowej w firmie CIECH S.A. — studium przypadku ciąg dalszy*. „Personel” 2000, nr 21 [1—15 listopada].

¹⁹⁸ Za: B. Jamka: *Rozwój kadr...*, s. 103—104.

¹⁹⁹ A. Lipka: *Raz w górę, raz w dół...*

Pewne problemy wywołuje indywidualna percepcja tych ścieżek, subiektywnie postrzeganych nieraz jako degradacja czy zawężenie możliwości rozwoju. *Mommy track* bywa postrzegane negatywnie jako instrument służący dyskryminacji zawodowej kobiet. Trzeba podkreślić, że planowanie karier jest procesem, a nie jednorazowym aktem, i rozpoczyna się już w momencie zatrudnienia pracownika w firmie, kiedy zostaje mu przedstawiony ogólny schemat rozwoju. Następnie w toku pracy w firmie, zwykle przy okazji okresowej oceny pracownika oraz analizy jego potrzeb szkoleniowych, ten ogólny schemat rozwoju jest modyfikowany i indywidualizowany (także dlatego, że zmiany mogły ulec preferencje samego zainteresowanego pracownika).

Przebieg procesu planowania i rozwoju karier pracowniczych powinien być monitorowany i kontrolowany. Chodzi o to, by nie dochodziło do błędów czy nadużyć, jak w przykładowej satyrycznej zasadzie Petera, zgodnie z którą pracownik awansuje tak długo, aż osiągnie swój szczyt niekompetencji. Jeśli ludzie dobrze wykonują swoją pracę, to aby dać im nowe wyzwania i możliwości, często „uszcześliwia się” ich awansem, ale wówczas — jak stwierdza L. Peter — pojawia się problem, bo „gdy trafi się coś, czego nie robisz zbyt dobrze, to tam już zostajesz, partacząc zadania, frustrując swych współpracowników i niszcząc efektywność przedsiębiorstwa”²⁰⁰. Konieczne jest zatem kontrolowanie przyjętych koncepcji rozwoju pracowników i praktycznych skutków tych koncepcji. Wśród gamy technik kontroli rozwoju pracowników można wymienić analizę na podstawie:

- kwestionariusza wywiadu lub ankiety,
- obserwacji,
- porównywania z grupą kontrolną,
- mierzenia efektów pracy i analizy sytuacji firmy²⁰¹.

O prowadzonej polityce personalnej świadczą nie tylko uzyskiwane przez poszczególnych pracowników wyniki pracy, ale także ogólna kondycja finansowa przedsiębiorstwa oraz ogólny poziom fluktuacji personelu.

Socjolog jako specjalista personalny do spraw rozwoju i szkoleń pracowników dysponuje dobrze opanowaną bazą warsztatową w zakresie zarówno planowania tych przedsięwzięć, jak i monitorowania ich przebiegu. Należy pamiętać, że potrzeby i aspiracje pracowników dotyczące rozwoju i szkoleń są zróżnicowane już w momencie podejmowania pracy zawodowej, a ponadto podlegają dalszym zmianom w toku wykonywania pracy.

²⁰⁰ Za: M. Armstrong: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1999, s. 192–193; zob. też: L. Peter: *The Principle*. Londyn: Allen & Unwin 1972.

²⁰¹ Zob. J. Górską: *Funkcjonowanie controllingu personalnego w firmie*. W: *Strategia personalna firmy...*

4. Podsumowanie

Wykształcenie socjologiczne stanowi bardzo dobrą bazę wyjściową do specjalizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, o czym najlepiej świadczy obecność socjologów w zakładach pracy w Polsce na długo przed transformacją ustrojową rozpoczętą w 1989 roku. Socjolog zatrudniony jako specjalista personalny, chcąc efektywnie wywiązać się ze swej roli, musi koncentrować się głównie na podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym i taktycznym. Decyzje te dotyczą nie tyle bieżącego realizowania polityki personalnej, ile raczej kształtowania oblicza tej polityki. Socjolog pracujący jako specjalista personalny nie musi osobiście angażować się w realizację poszczególnych funkcji personalnych, czyli w samą procedurę przyjmowania nowego personelu, bieżącego analizowania pracy, administrowania wynagrodzeniami, przeprowadzania szkoleń czy okresowych ocen pracowników. Ważne jest natomiast, by opracowywał optymalny dla danego przedsiębiorstwa kształt tych funkcji personalnych, a więc odpowiadający konkretnym sytuacjom nie uwarunkowanym potrzebom.

Kształtowanie polityki personalnej przedsiębiorstwa, podobnie jak każde zorganizowane działanie, można ogólnie podzielić na analizę stanu wyjściowego i potencjalnych możliwych rozwiązań, opracowanie optymalnego w konkretnej sytuacji planu działań, realizację tego planu oraz kontrolę jego wdrożenia i ewentualne korekty działań. Na każdym z wymienionych etapów socjolog zatrudniony jako specjalista personalny ma możliwość odegrania ważnej roli, ale szczególne znaczenie można przypisać dwu początkowym etapom przygotowawczym (analizie sytuacji wyjściowej i opracowaniu planu) oraz ostatniej fazie, czyli kontrolowaniu i monitorowaniu wdrożenia planu. Rola specjalisty personalnego to zatem przede wszystkim rola kreatora polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Obecny stan zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach pozostawia wiele do życzenia ze względu na niedostateczne przywiązywanie wagi do tego aspektu zarządzania w ogóle, braki w zatrudnianiu specjalistów w tej dziedzinie oraz na niedostatki związane z brakiem odpowiednio wysokiego ulokowania takich specjalistów w hierarchii organizacyjnej zakładu. Specjaliści personalni, i to nawet odpowiednio wysoko usytuowani w hierarchii przedsiębiorstwa, mogą także popełniać błędy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Pominięto jednak tutaj omawianie tego zagadnienia, jako że ryzyko popełnienia takich błędów wielokrotnie wzrasta w wypadku braku specjalistów w ogóle oraz braku profesjonalnego podejścia do kwestii zasobów ludzkich, zwłaszcza w relacji z podejściem do innych zasobów firmy, np. materialnych

czy finansowych. To niedocenywanie znaczenia zasobów ludzkich dla sukcesu finansowego przedsiębiorstwa nie jest współcześnie w naszym kraju zjawiskiem rzadkim, a przecież jak pisze H. Król: „Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi, efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki, czyli najcenniejszy zasób firmy”²⁰².

5. Pytania i zadania kontrolne

Pytania kontrolne

1. Wyjaśnij i określ krótko relację terminu „zarządzanie personelem” wobec terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi”.
2. Jakie są zasadnicze fazy rozwoju funkcji personalnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
3. Wyjaśnij i omów krótko pojęcia: *lean management*, *outsourcing*, *reengineering*.
4. Jakie znajdujesz analogie pomiędzy koncepcją zarządzania przez jakość a koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi?
5. Jakie okresy można wyróżnić w socjologicznej penetracji problematyki kultury organizacyjnej?
6. Przedstaw i omów krótko przedmiotowy zakres zarządzania zasobami ludzkimi według modelu Michigan.
7. Jaki zakres zadań powierzano socjologom pracy zatrudnianym w służbach pracowniczych przedsiębiorstwa zgodnie z regulacjami prawnymi z 1973 roku?
8. Jakie trzy podstawowe typy menedżerów personalnych w polskich przedsiębiorstwach drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych wyróżnia T. Oleksyn?
9. Co oznacza pojęcie „strategiczna analiza zasobów ludzkich” i jakie są podstawowe metody tej analizy?
10. Jakie są trzy podstawowe relacje między strategią ekonomiczną a strategią personalną organizacji?
11. Co oznacza termin „planowanie zarządzania zasobami ludzkimi” w szerszym i węższym ujęciu?
12. Co to jest analiza pracy i jakim celom ma ona służyć?
13. Wymień i omów krótko najbardziej znane techniki analizy pracy.

²⁰² H. Król: *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie strategiczne...*, s. 123.

14. Co to jest rekrutacja personelu i jakie są jej podstawowe rodzaje?
15. Jakie są różnice w procedurze doboru pracowników na stanowiska szeregowo i kierownicze?
16. Co to jest derekrutacja personelu i jakie są jej główne przyczyny?
17. Co oznacza procedura outplacementu i jakie są jej podstawowe zalety?
18. Jakie decyzje dotyczące planowania systemu ocen pracowników powinny być podejmowane na szczeblu strategicznym przedsiębiorstwa?
19. Jakie można wyróżnić podstawowe grupy kryteriów oceny personelu?
20. Wymień i omów najczęściej stosowane techniki oceny pracowników.
21. Wyjaśnij, co oznacza termin „wartościowanie pracy” i jakie są podstawowe techniki oceny pracowników.
22. Wymień różne systemy materialnego wynagradzania personelu i zakładane w nich główne funkcje motywacyjne.
23. Co oznacza pozamaterialne wynagradzanie personelu i jakie są podstawowe warunki jego skutecznego oddziaływania?
24. Co oznacza termin „misja firmy” i jakie główne zagadnienia powinien on określać?
25. Jakie etapy należy uwzględnić podczas projektowania systemu szkoleń i rozwoju pracowników w organizacji?
26. Jakie stanowisko może przyjąć organizacja wobec problemu karier zawodowych swoich pracowników?

Proponowane zadania kontrolne

1. Na podstawie przytoczonego w *Aneksie* przykładu skonstruuj kwestionariusz ankiety potrzebnej do analizy pracy lektora języka angielskiego na WNS UŚl w celu określenia opisu (profilu) tego stanowiska na potrzeby mającej nastąpić rekrutacji i selekcji.
2. Na podstawie przytoczonych w *Aneksie* kwestionariuszy oceny pracowników skonstruuj analogiczny kwestionariusz służący ocenie szeregowego pracownika zatrudnionego na stanowisku sprzedawcy w niewielkiej księgarni ORPAN w Katowicach.

Aneks

1. Planowanie zatrudnienia personelu

Przykładowe wzory narzędzi stosowanych w analizie pracy, kolejno:

- dziennik pracy na stanowisku (załącznik 1),
- kwestionariusz ankiety służącej do analizy pracy (załącznik 2),
- formularz pomiaru czasu trwania czynności (załącznik 3),
- formularz służący do analizy krytycznych czynników (załącznik 4).

Załącznik 1

(wzór)	
Dziennik pracy na stanowisku	
Imię i nazwisko pracownika	
Stanowisko	
Komórka organizacyjna	
Rodzaj zadania do wykonania	
Czynności wykonywane w trakcie realizacji zadania	
Przez kogo zostało zlecone zadanie? (dyrektora naczelnego, bezpośredniego przełożonego, pracownika firmy — podać nazwę stanowiska, klienta firmy)	
W jaki sposób zadanie zostało Panu (Pani) przekazane? (poczta, telefon, e-mail, faks, inny sposób — jaki?)	
Jakie kontakty wewnętrzne w firmie były niezbędne do wykonania zadania? Proszę podać nazwy stanowisk i komórek organizacyjnych, z którymi Pan(i) kontaktował(a) się, oraz zakres omawianego tematu.	
Jakie kontakty zewnętrzne oraz w jakim zakresie były niezbędne do wykonania zadania? (klienenci, zewnętrzne organizacje i instytucje — jakie?)	

<p>W jakim zakresie decyduje Pan(i) o sposobie wykonywania zadania i jego wynikach? (zaznaczyć odpowiedź)</p> <p>— samodzielnie — po konsultacji z przełożonym — decyduje wyłącznie przełożony</p>	
<p>Jeżeli zadanie wymaga przekazania innemu pracownikowi do dalszej realizacji, proszę wskazać jego stanowisko i komórkę organizacyjną.</p>	
<p>W jaki sposób przekazał(a) Pan(i) zadanie? (poczta, telefon, e-mail, faks, inny sposób — jaki?)</p>	
<p>Jakich — Pana (Pani) zdaniem — umiejętności potrzeba do wykonania zadania?</p>	
<p>Czy do wykonania zadania niezbędne jest posiadanie specyficznych uprawnień? Jakich?</p>	
<p>Z jakich narzędzi pracy korzystał(a) Pan(i) w trakcie realizacji zadania? (zaznaczyć właściwe)</p> <p>— komputer — telefon — samochód służbowy — inne (jakie?)</p>	
<p>Z jakich środków pracy korzystał(a) Pan(i) w trakcie realizacji zadania? (zaznaczyć właściwe)</p> <p>— regulaminy wewnętrzne — bilans — analizy ekonomiczne — inne (jakie?) ..</p>	
<p>Ile czasu poświęcił(a) Pan(i) na wykonanie zadania?</p>	
<p>Kiedy można stwierdzić, że zadanie zostało wykonane w sposób efektywny?</p>	
<p>Ile tego rodzaju zadań wykonuje Pan(i) średnio w ciągu:</p> <p>— jednego dnia — zadań — jednego tygodnia — zadań</p> <p>— jednego miesiąca — zadań</p> <p>— trudno powiedzieć, ponieważ zadania tego rodzaju są przekazywane nieregularnie</p>	
<p><i>Data sporządzenia opisu</i></p>	<p><i>Podpis pracownika</i></p>

Źródło: B. Dolniak: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000, nr 1 [1—15 stycznia], dodatek „Narzędzia — wzory — procedury”, s. 2.

(wzór)	
Kwestionariusz do analizy pracy	
I	
Dane identyfikacyjne stanowiska	
Nazwa jednostki organizacyjnej	
Nazwa komórki organizacyjnej	
Pełna nazwa stanowiska	
II	
Organizacyjny i techniczny obszar pracy stanowiska	
Jaki jest — Pana (Pani) zdaniem — cel istnienia Pana (Pani) stanowiska?	
Proszę podać nazwę stanowiska bezpośredniego przełożonego	
W przypadku stanowiska kierowniczego — proszę podać liczbę pracowników bezpośrednio podległych	
W jaki sposób można określić Pana (Pani) miejsce pracy wewnątrz firmy?	
Jeśli niektóre obowiązki wymagają ich wykonania przez Pana (Panią) poza siedzibą firmy, jak w tym przypadku można określić Pana (Pani) miejsce pracy?	
W jakie narzędzia pracy jest wyposażone stanowisko?	
W jakie dodatkowe, niezbędne narzędzia pracy powinno być wyposażone stanowisko?	

cd. zał. 2

Czy zadowolają Pana (Panią) warunki pracy? (zaznacz odpowiedź)	<ul style="list-style-type: none"> • oświetlenie • temperatura • wilgotność powietrza • poziom hałasu • inne (jakie?) 	TAK TAK TAK TAK	NIE NIE NIE NIE
Proszę określić zakres Pana (Pani) odpowiedzialności merytorycznej			
Proszę określić zakres Pana (Pani) odpowiedzialności materialnej i finansowej			
III Obszar zadań			
Proszę wymienić zadania realizowane przez Pana (Panią) na stanowisku oraz określić, ile procent czasu pracy pochłania Panu (Pani) ich realizacja?			
Zadanie	Czas realizacji w proc.		
Razem	100%		

cd. z ał. 2

Proszę przepisać powyższe zadania w kolejności od najważniejszych do najmniej ważnych, z Pana (Pani) punktu widzenia, oraz wymienić zasadnicze czynności wykonywane w trakcie ich realizacji	
1.	Zadanie: Czynności:
2.	Zadanie: Czynności:
3.	Zadanie: Czynności:
4.	Zadanie: Czynności:
5.	Zadanie: Czynności:
6.	Zadanie: Czynności:
7.	Zadanie: Czynności:
Które z zadań wymagają od Pana (Pani) wyłącznie samodzielnego podejmowania decyzji?	
Które zadania i w jakim zakresie wymagają konsultacji z bezpośrednim przełożonym, zanim podejmie Pan(i) ostateczną decyzję?	
Które z zadań wymagają wyłącznie decyzji przełożonego?	
Jeżeli zadania wymagają kontaktów z wewnętrznymi komórkami firmy, proszę podać ich nazwy oraz zakres współpracy	
Nazwa komórki	Zakres współpracy
Jeżeli zadania wymagają kontaktów zewnętrznymi organizacjami, proszę podać ich nazwy oraz zakres współpracy	
Nazwa organizacji	Zakres współpracy

IV Wymagania kwalifikacyjne stanowiska	
Proszę określić poniżej wymagania kwalifikacyjne, które powinna spełniać osoba zatrudniona na Pana (Pani) stanowisku	
Poziom wykształcenia (zakreślić właściwe)	<ul style="list-style-type: none"> • wyższe magisterskie • licencjat • policealne • średnie • zasadnicze zawodowe • inne (jakie?)
Kierunek wykształcenia (specjalizacja)	
Zakres wiedzy ogólnej	
Zakres wiedzy specjalistycznej	
Rodzaj doświadczenia zawodowego	
Staż pracy (w miesiącach lub w latach)	
Jakie stanowisko powinna zajmować osoba zanim zostanie zatrudniona na Pana (Pani) stanowisku?	
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość języków obcych (jakich?) • umiejętność obsługi programów komputerowych (jakich?) • znajomość programów statystycznych • inne (jakie?)
Wymagane uprawnienia i egzaminy zawodowe	
W jakich szkoleniach powinien uczestniczyć pracownik przed objęciem Pana (Pani) stanowiska?	
W jakich szkoleniach powinien wziąć udział pracownik po zatrudnieniu na Pana (Pani) stanowisku?	

cd. zał. 2

Proszę podkreślić pożądane cechy, którymi powinna charakteryzować się osoba zatrudniona na Pana (Pani) stanowisku:	
<ul style="list-style-type: none"> • dokładność • dyspozycyjność • komunikatywność • kreatywność • odporność na stres • odpowiedzialność, systematyczność • inne cechy (jakie?) 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność pracy w zespole • uprzejmość • samodzielność • umiejętność rozwiązywania problemów • organizacja pracy • umiejętności analitycznego myślenia
V Dodatkowe informacje	
Jakie według Pana (Pani) powinny być kolejne szczeble awansu zawodowego pracownika zatrudnionego na Pana (Pani) stanowisku?	
Czy przełożony dokonuje oceny Pana (Pani) pracy? Jeśli tak, jakie obszary pracy podlegają ocenie i jaka jest stosowana metoda?	
Jeśli odpowiedź na powyższe pytanie brzmi NIE, proszę określić, jakie aspekty Pana (Pani) pracy (predyspozycje, kwalifikacje, wyniki) powinny podlegać ocenie?	
Data sporządzenia	Podpis pracownika

Źródło: B. Dolniak: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000, nr 1 [1—15 stycznia], dodatek „Narzędzia — wzory — procedury”, s. 3—6.

(wzór — przykład)					
Pomiar czasu trwania czynności na stanowisku					
I					
Dane identyfikacyjne stanowiska					
Nazwa jednostki organizacyjnej					
Nazwa komórki organizacyjnej					
Pełna nazwa stanowiska	<i>Stanowisko do spraw telefonicznej obsługi klienta (TOK)</i>				
II					
Czynności na stanowisku					
Rodzaj czynności	Średnia dzienna ilość czynności	Średni czas trwania jednej czynności (w minutach)	Łączny czas trwania czynności		Potrzeby osobowe
			minuty	godziny	
Kontakt z klientami, w tym udzielanie informacji na temat: <ul style="list-style-type: none"> • oferty produktowej firmy • form płatności • zasad sprzedaży ratalnej • oprocentowania kredytów • procedur reklamacyjnych 	40	10	400	6,7	
Rozpatrywanie reklamacji zgłoszonych telefonicznie	10	15	150	2,5	
Rozpatrywanie reklamacji zgłoszonych pisemnie	10	30	300	5	
Kontakty z oddziałami firmy w sytuacjach tego wymagających	10	15	150	2,5	
Opracowywanie sprawozdań i zestawień	1	50	50	0,80	
Aktualizacja informacji na temat oferty produktowej firmy			240	4	
Razem				21,5	3*

* Przy założeniu 8-godzinnego czasu pracy i niespełna 90-procentowej efektywności jego wykorzystania.

Źródło: B. Dolniak: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000, nr 1 [1—15 stycznia], dodatek „Narzędzia — wzory — procedury”, s. 7.

(wzór --- przykład)	
Analiza krytycznych czynników	
I Dane identyfikacyjne stanowiska	
Nazwa jednostki organizacyjnej	
Nazwa komórki organizacyjnej	
Pełna nazwa stanowiska	<i>Stanowisko do spraw bezpośredniej obsługi klienta (BOK)</i>
II Rejestr zaobserwowanych czynności	
<p>Negatywne zachowania pracownika:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nie udzielił klientowi podstawowych informacji o rodzajach produktów firmy 2. W rozmowach z klientem nie opierał się na obowiązujących przepisach i procedurach 3. Był nieuprzejmy wobec klienta, mówił podniesionym tonem 4. Nie wyjaśnił klientowi cierpliwie zagadnień związanych z procedurą reklamacyjną 5. Nie udzielił wyczerpujących informacji na temat warunków sprzedaży ratalnej 6. Na bieżąco nie zaktualizował informacji o ofercie produktowej 7. Wprowadził klienta w błąd, podając nieprawdziwe informacje o produkcie 8. W trakcie obsługi klienta wielokrotnie wychodził na zaplecze, odbierał telefony, podejmował rozmowy ze współpracownikami <p>Pozytywne zachowania pracownika</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W rozmowie z klientem wykazał dużą kulturę i takt 2. W umiejętny sposób zadawał pytania w celu określenia potrzeb klienta 3. Obsłużył klienta niezwłocznie 4. Odpowiedział na wszystkie dociekliwe pytania klienta, wykazując szeroki zakres wiedzy o produktach i ich zaletach 5. Korzystał z aplikacji komputerowych ułatwiających szybszą obsługę klienta 	
III Wyodrębnienie oczekiwanych efektów	
<p>Pracownik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reprezentuje wymaganą wiedzę na temat produktów firmy 2. Zna zasady sprzedaży ratalnej poszczególnych produktów 3. Posiada znajomość przepisów i procedur określających postępowanie reklamacyjne 4. W kontakcie z klientem wykazuje cierpliwość, uprzejmość, takt i wysoki poziom kultury osobistej 5. W umiejętny sposób zadaje pytania w celu zidentyfikowania potrzeb klienta 6. W kompetentny i wyczerpujący sposób przekazuje informacje 7. Jasno i zrozumiale formułuje wypowiedzi 8. Zna narzędzia informatyczne wspierające pracę 	

<p style="text-align: center;">IV Określenie kryteriów oceny</p>
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Znajomość oferty produktowej2. Znajomość warunków sprzedaży ratalnej3. Znajomość procedur reklamacyjnych4. Jakość obsługi klienta5. Umiejętności komunikacyjne6. Znajomość narzędzi informatycznych wspomagających pracę |
|--|

Źródło: B. Dolniak: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000, nr 1 [1—15 stycznia], dodatek „Narzędzia — wzory — procedury”, s. 8.

2. Problemy niedoboru i nadmiaru personelu

Przykładowe wzory narzędzi wykorzystywanych do rekrutacji i derekrutacji personelu, w tym:

- kwestionariusz wywiadu rekrutacyjnego (załącznik 5),
- kwestionariusz ankiety dla odchodzącego z firmy pracownika (załącznik 6).

Załącznik 5

Kwestionariusz wywiadu rekrutacyjnego

Stanowisko	asystentka dyrektora ds. finansów (przykład)
Imię i nazwisko kandydata	
Data rozmowy	

Wstępny etap spotkania

	UWAGI
Czas przybycia kandydata (kandydatki) na spotkanie	— punktualność
Wygląd zewnętrzny kandydata (kandydatki)	— prezencja, strój
Czy kandydat (kandydatka) łatwo nawiązuje kontakt?	reakcja na pytania rozluźniające, ogólne pierwsze wrażenie
Prezentowanie planu spotkania, procedur selekcyjnych, ogólnych informacji o firmie i stanowisku	zainteresowanie ofertą

Przebieg rozmowy

PYTANIA			KOMENTARZ
<i>Proszę powiedzieć o swojej pracy, opisać swoje obowiązki</i>			
	TAK	NIE	
<i>sporządzanie, archiwizacja dokumentów</i>			
<i>prowadzenie grafiku zajęć przełożonego</i>			
<i>organizowanie spotkań i konferencji</i>			
<i>prowadzenie korespondencji</i>			
<i>Jakie problemy pojawiały się w Pana (Pani) pracy?</i>			
<i>Jakie dostrzega Pan(i) różnice pomiędzy stylem pism handlowych polskich i angielskich?</i>			
<i>Could you tell me what you do at your leisure (activities, free time)?</i>			stopień znajomości języka angielskiego
<i>What kind of documents can you find in financial dept?</i>			
<i>Jaka jest według Pana (Pani) rola wydziału finansowego w firmie?</i>			
<i>Jakie oceny miał(a) Pan(i) z egzaminów na studiach? Jaki jest Pana (Pani) sposób przygotowywania się do egzaminów?</i>			
<i>W jakim stopniu posługuje się Pan(i) komputerem?</i>			znajomość programów

cd. z ał. 5

<i>Proszę wyobrazić sobie taką sytuację: otrzymuje Pan(i) pięć propozycji podjęcia pracy. Jakimi kryteriami kierowałby (kierowałaby) się Pan(i) przy wyborze pracodawcy?</i>	
<i>Jakie są Pana (Pani) oczekiwania finansowe?</i>	
Na zakończenie przedstawiamy kolejne etapy procedury selekcyjnej i określamy rodzaj i termin następnego kontaktu z kandydatem	

Źródło: Kwestionariusz autorstwa M. Kwaśniewskiego. „Personel” 2000, nr 5 [1—15 marca], dodatek „Narzędzia — wzory — procedury”, s. 2—3.

Załącznik 6

(imię i nazwisko)

POWODY ODEJŚCIA
(wypełnia odchodzący pracownik)

Ponieważ nosisz się z zamiarem odejścia z firmy, chętnie poznamy powody, dla których decydujesz się na ten krok. Prosimy Cię o wypełnienie poniższego kwestionariusza i podanie powodów Twojego odejścia. Informacje podane przez Ciebie są dla nas bardzo cenne. Zaznacz jeden lub więcej podanych poniżej powodów odejścia.

1. Brak możliwości dalszego rozwoju kariery zawodowej

.....
.....
.....

☐

2. Zarobki i benefity oferowane przez firmę

.....
.....
.....

☐

3. Współpraca z przełożonym

.....
.....
.....

☐

4. Współpraca z innymi pracownikami

.....
.....
.....

☐

5. Brak zadowolenia z pracy

.....
.....
.....

☐

6. Firma (strategia, kultura organizacyjna, sposób zarządzania)

.....
.....
.....

☐

7. Powody osobiste

.....
.....
.....

☐









8. Inne

.....
.....
.....

☐

cd. zał. 6

Uporządkuj wyżej wymienione powody według hierarchii — od najważniejszego do najmniej ważnego z Twojego punktu widzenia — wpisując odpowiedni numer do poniższej rubryki.

							
--	---	---	---	---	---	---	--

najważniejszy

najmniej ważny

Co Cię motywowało do pracy w tej firmie?

.....

.....

.....

Co Ci się najbardziej podobało w firmie? Wymień trzy najważniejsze dla siebie rzeczy.

I

II

III

Co Ci się najmniej podobało w firmie? Wymień trzy najważniejsze dla siebie rzeczy.

I

II

III

Czy zarekomendowałbyś firmę swoim znajomym poszukującym pracy?

TAK

NIE

Uzasadnij

.....

.....

.....

Jeżeli jeszcze raz miałbyś dokonać wyboru, który podjąłeś rozpoczynając pracę w naszej firmie, zdecydowałbyś się na ten krok?

TAK

NIE

Uzasadnij

.....

.....

.....

Staż pracy w firmie

.....
podpis

Źródło: J. Tyborowska: *Procedury zwalniania. Organizowanie działu personalnego w firmie — kolejny etap*. „Personel” 1999, nr 9 [wrzesień], dodatek „Doradca personalny”, s. 15—16.

3. Problemy systemu ocen pracowników

Wzór narzędzia służącego do oceny pracowników w postaci arkusza ocen pracowniczych krakowskich firm, w tym:

- arkusz oceny pracownika na stanowisku kierowniczym (załącznik 7),
- arkusz oceny pracownika na stanowiskach niekierowniczych (załącznik 8).

Załącznik 7

Arkusz oceny kadry kierowniczej (przykład)

Część I

Arkusz oceny stanowiska kierowniczego
1. Imię i nazwisko pracownika
2. Stanowisko
3. Wydział
4. Staż pracy w zakładzie
5. Staż pracy na stanowisku
6. Data oceny
7. Okres objęty oceną

Poziom osiągnięć i umiejętności kadry kierowniczej
ocena 5 — bardzo wysoka — oceniany wyraźnie wyróżnia się spośród innych
ocena 4 — powyżej przeciętnej — spełnia oczekiwania
ocena 3 — przeciętna — spełnia oczekiwania zadowalająco
ocena 2 — poniżej przeciętnej — spełnia niektóre oczekiwania
ocena 1 — zdecydowanie poniżej przeciętnej — nie spełnia wszystkich oczekiwań

Część II

A. Umiejętność sprawowania funkcji kierowniczej	Dyrektor					Kierownik				
	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Planowanie, koordynacja oraz przewidywanie racjonalnego wykorzystania siły roboczej, czasu pracy, wyposażenia i materiałów										
2. Zdolność do obiektywnej oceny działań swoich podwładnych										
3. Tendencja kierownika do uśredniania, zaniżania lub zawyżania ocen swoich podwładnych										
4. Doskonalenie działania pracowników (umiejętność motywowania do pracy)										
5. Umiejętność delegowania uprawnień										
6. Dbłość o stosunki międzyludzkie										
7. Kontrola nad pracownikami										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 =$
 (średnia ocen z kryterium A)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 =$
 (średnia ocen z kryterium A)

* Wypełnia dyrektor lub bezpośredni przełożony.

B. Efektywność wykonywania zadań przez kierownika i podległy mu dział	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Stopień realizacji zadań (celów) komórki organizacyjnej (efektywność)										
2. Jakość pracy wykonywanej przez dział										
3. Rzetelność (dokładność, solidność, uczciwość) wykonywanej pracy										
4. Terminowość pracy wykonywanej przez dział										
5. Oszczędność i dbałość o obniżenie kosztów										
6. Wykonywanie poleceń przełożonego										
7. Gotowość podejmowania zadań dodatkowych										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 =$
 (średnia ocen z kryterium B)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 =$
 (średnia ocen z kryterium B)

C. Kwalifikacje (chęć doskonalenia zawodowego)	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Kwalifikacje posiadane										
2. Podnoszenie kwalifikacji										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 2 =$
 (średnia ocen z kryterium C)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 2 =$
 (średnia ocen z kryterium C)

D. Cechy osobowości i zachowania	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Inicjatywa i innowacyjność kierownika w zakresie usprawnienia pracy										
2. Dyspozycyjność										
3. Operatywność i samodzielność										
4. Współdziałanie wewnątrz firmy i kontakty zewnętrzne										
5. Komunikatywność										
6. Wygląd zewnętrzny i kultura osobista										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 6 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium D)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 6 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium D)

Uzasadnienie ocen kryteriów węzłowych wystawionych przez dyrektora*

Kryteria węzłowe	Ocena słowna Uzasadnienie oceny dyrektora
A. Umiejętność sprawowania funkcji kierowniczej	
B. Efektywność wykonywania zadań przez kierownika i podległy mu dział	
C. Kwalifikacje (chęć doskonalenia zawodowego)	
D. Cechy osobowości i zachowania	

☐ zgadzam się

☐ nie zgadzam się

.....
 podpis dyrektora

.....
 podpis kierownika

Część III**

Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów (A + B + C + D) / 4 =

Średnia samoocena: suma wszystkich punktów z kryteriów (A + B + C + D) / 4 =

1. Uzupełniając ocenę poszczególnych kryteriów kierownik uzyskał łącznie punktów, co wskazuje na ogólną ocenę przydatności zawodowej (zakreślić właściwą ocenę):

☐ **bardzo wysoka** (od 4,2 do 5,0 pkt.) — pracownik osiąga wyniki bardzo wysokie, wykazuje zaangażowanie i jest zdolny do dalszego rozwoju, pod każdym względem zasługuje na wyróżnienie

☐ **wysoka** (od 3,4 do 4,19 pkt.) — pracownik osiąga wyniki lepsze od przeciętnych, wykazuje zaangażowanie i zasługuje na wyróżnienie

☐ **zadowolająca** (od 2,6 do 3,39 pkt.) — pracownik zadowolająco wywiązuje się ze swoich zadań, osiąga wyniki przeciętne, takie jak większość pracowników firmy

☐ **niska** (od 1,8 do 2,59 pkt.) — pracownik w stopniu dostatecznym spełnia wymagania, ale wykazuje chęć poprawy i ma ku temu możliwości

☐ **bardzo niska** (od 1,0 do 1,79 pkt.) — pracownik osiąga zdecydowanie złe wyniki, mimo ostrzeżeń nie poprawia jakości i efektów pracy

2. Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważamy za wskazane:

	Tak	Nie
2.1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku w zakresie:		
• poprawy umiejętności sprawowania funkcji kierowniczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• poprawy efektywności wykonywania zadań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• szkolenia i kursy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• inne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• poprawę w zakresie następujących cech osobowych i zachowań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Przesunąć na inne stanowiska (podać jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Ująć w rezerwie kadrowej (wskazać stanowisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Zwolnić w trybie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Inne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Realizacja wniosków z oceny porównawczej (jeżeli miała miejsce)

4. Szczególne osiągnięcia pracownika od czasu ostatniej oceny

5. Szczególne przewinienia bądź zaniedbania pracownika od czasu ostatniej oceny

6. Wnioski płacowe

7. Uwagi i wnioski ocenianego

8. Uwagi i wnioski zespołu do spraw ocen

** Wypełnia zespół ds. ocen (właściwie zakreślić i uzupełnić dodatkowymi sugestiami).

Część IV

1. Wnioski dotyczące prawidłowości procedury przeprowadzenia oceny pracownika

.....

2. Zespół rozpatrzył odwołanie pracownika z następującymi wnioskami:

.....

3. Inne wnioski zespołu do spraw ocen

.....

.....
data

.....
podpis oceniającego

.....
podpis ocenianego

Podpisy członków zespołu ds. ocen:

1.
2.
3.
4.

Arkusz oceny pracownika

Część I

Arkusz oceny pracownika
1. Imię i nazwisko pracownika
2. Stanowisko
3. Wydział
4. Staż pracy w zakładzie
5. Staż pracy na stanowisku
6. Data oceny
7. Okres objęty oceną

Poziom osiągnięć i umiejętności pracowników
ocena 5 — bardzo wysoka — oceniany wyraźnie wyróżnia się spośród innych
ocena 4 — powyżej przeciętnej — spełnia oczekiwania
ocena 3 — przeciętna — spełnia oczekiwania zadowalająco
ocena 2 — poniżej przeciętnej — spełnia niektóre oczekiwania
ocena 1 — zdecydowanie poniżej przeciętnej — nie spełnia wszystkich oczekiwań

Część II

A. Efektywność wykonywania zadań przez pracownika	Kierownik					Pracownik				
	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Stopień realizacji przydzielonych zadań (ilość wykonywanej pracy)										
2. Jakość wykonywanej pracy										
3. Rzetelność, dokładność, solidność, uczciwość wykonywanej pracy (stosunek do pracy)										
4. Terminowość wykonywanej pracy										

* Wypełnia dyrektor lub bezpośredni przełożony.

5. Oszczędność i dbałość o obniżenie kosztów (materiały, środki)										
6. Wykonywanie poleceń przełożonego										
7. Gotowość podejmowania zadań dodatkowych										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium A)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 7 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium A)

B. Kwalifikacje (chęć doskonalenia zawodowego)	Kierownik					Pracownik				
	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Kwalifikacje posiadane (adekwatne do zajmowanego stanowiska pracy)										
2. Podnoszenie kwalifikacji (doskonalenie zawodowe — kursy, szkolenia)										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 2 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium B)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 2 = \dots\dots\dots$
 (średnia ocen z kryterium B)

C. Cechy osobowości i zachowania	Kierownik					Pracownik				
	Oceny kryteriów w punktach według poziomów ocen					Samoocena kryteriów w punktach według poziomów ocen				
	1	2	3	4	5	1*	2*	3*	4*	5*
1. Inicjatywa i innowacyjność pracownika w zakresie usprawnienia pracy										
2. Dyspozycyjność										
3. Operatywność i samodzielność										
4. Współdziałanie wewnątrz firmy										
5. Kultura osobista										
6. Punktualność										
Razem										

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 6 = \dots\dots\dots$
 $\dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium C)

Samoocena: suma ocen z kolumn $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 6 = \dots\dots\dots$
 $\dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium C)

Uzasadnienie ocen kryteriów węzłowych wystawionych przez przełożonego*

Kryteria węzłowe	Ocena słowna Uzasadnienie oceny dyrektora
A. Efektywność wykonywania zadań przez pracownika	
B. Kwalifikacje (chęć doskonalenia zawodowego)	
C. Cechy osobowości i zachowania	

☐ zgadzam się

☐ nie zgadzam się

$\dots\dots\dots$
 podpis pracownika

Część III**

Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów $(A + B + C) / 3 = \dots\dots\dots$

Średnia samoocena: suma wszystkich punktów z kryteriów $(A + B + C) / 3 = \dots\dots\dots$

1. Uzupełniając ocenę poszczególnych kryteriów pracownik uzyskał łącznie punktów, co wskazuje na ogólną ocenę przydatności zawodowej (zakreślić właściwą ocenę):

☐ **bardzo wysoka** (od 4,2 do 5,0 pkt.) — pracownik osiąga wyniki bardzo wysokie, wykazuje zaangażowanie i jest zdolny do dalszego rozwoju, pod każdym względem zasługuje na wyróżnienie

☐ **wysoka** (od 3,4 do 4,19 pkt.) — pracownik osiąga wyniki lepsze od przeciętnych, wykazuje zaangażowanie i zasługuje na wyróżnienie

☐ **zadowolająca** (od 2,6 do 3,39 pkt.) — pracownik zadowolająco wywiązuje się ze swoich zadań, osiąga wyniki przeciętne, takie jak większość pracowników firmy

☐ **niska** (od 1,8 do 2,59 pkt.) — pracownik w stopniu dostatecznym spełnia wymagania, ale wykazuje chęć poprawy i ma ku temu możliwości

☐ **bardzo niska** (od 1,0 do 1,79 pkt.) — pracownik osiąga zdecydowanie złe wyniki, mimo ostrzeżeń nie poprawia jakości i efektów pracy

2. Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważamy za wskazane:

	Tak	Nie
2.1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku w zakresie:		
• poprawy umiejętności sprawowania funkcji kierowniczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• poprawy efektywności wykonywania zadań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• szkolenia i kursy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• inne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• poprawę w zakresie następujących cech osobowych i zachowań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Przesunąć na inne stanowiska (podać jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Ująć w rezerwie kadrowej (wskazać stanowisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Zwolnić w trybie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Inne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Realizacja wniosków z oceny porównawczej (jeżeli miała miejsce)

4. Szczególne osiągnięcia pracownika od czasu ostatniej oceny

5. Szczególne przewinienia bądź zaniedbania pracownika od czasu ostatniej oceny

6. Wnioski placowe

7. Uwagi i wnioski ocenianego

8. Uwagi i wnioski zespołu do spraw ocen

** Wypełnia zespół ds. ocen (właściwie zakreślić i uzupełnić dodatkowymi sugestiami).

Część IV

1. Wnioski dotyczące prawidłowości procedury przeprowadzenia oceny pracownika

.....

2. Zespół rozpatrzył odwołanie pracownika z następującymi wnioskami:

.....

3. Inne wnioski zespołu do spraw ocen

.....

.....

.....
data

.....
podpis oceniającego

.....
podpis ocenianego

Podpisy członków zespołu ds. ocen:

1.

2.

3.

4.

Źródło: M. Tyrańska, J. Walas: *Pracownik pod lupą. System ocen kadr w firmie (2)*. „Personel” 1998, nr 12 [grudzień], s. 40—43.

4. Problemy rozwoju i szkoleń pracowników

W ramach rozwoju i szkoleń pracowników stosowane są m.in. następujące formularze:

- arkusz kompetencyjny z zaznaczonymi rangami poszczególnych umiejętności (załącznik 9),
- zestawienie potrzeb szkoleniowych na podstawie profilu kompetencji dla stanowisk kierowniczych (załącznik 10),
- macierz priorytetów szkoleniowych (załącznik 11),
- przykładowy projekt ścieżki kariery w postaci awansu stanowiskowego dla pracowników z wykształceniem wyższym (załącznik 12).

Załącznik 9

Arkusz kompetencyjny z zaznaczonymi rangami poszczególnych umiejętności*

GRUPA STANOWISKOWA	Typ profilu: KIEROWNICY
--------------------	-------------------------

Lp.	Umiejętności	Ważność				
		ND**	1	2	3	4
KIEROWANIE						
1.	Umiejętności planowania i organizowania podejmowanych działań					×
2.	Zarządzanie zmianą				×	
3.	Umiejętność przyjmowania krytyki			×		
4.	Umiejętność stymulowania rozwoju podwładnych — <i>coaching</i>				×	
5.	Umiejętność oceny podwładnych				×	
6.	Umiejętność stawiania celów i ustalania priorytetów					×

* Wprowadzone dane są fikcyjne.

** ND — nie dotyczy.

cd. zał. 9

7.	Umiejętność udzielania pochwały i reprimendy				×	
8.	Umiejętność delegowania uprawnień			×		
9.	Umiejętność zarządzania czasem własnym			×		
10.	Umiejętność zarządzania czasem podwładnych			×		
11.	Umiejętność motywowania pracowników				×	
RELACJE Z KLIENTAMI						
1.	Umiejętności negocjacyjne				×	
2.	Orientacja na klienta				×	
3.	Doradztwo				×	
PRACA W ZESPOLE						
1.	Umiejętność współpracy w zespole			×		
2.	Umiejętność wykorzystywania metod pracy grupowej			×		
3.	Umiejętność moderowania pracy w zespole			×		
4.	Umiejętność dostosowania się do norm grupy			×		
5.	Umiejętność dyskusji				×	

Źródło: M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (2). Badanie potrzeb szkoleniowych — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 4 [16—28 lutego], s. 33.

Załącznik 10

**Potrzeby szkoleniowe określone na podstawie profilu kompetencji
dla grupy stanowiskowej: Kierownictwo**
Uwaga: Wprowadzone dane są fikcyjne

Grupa stanowiskowa: KIEROWNICTWO	Typ profilu: KIEROWNICY
--	-----------------------------------

UMIEJĘTNOŚCI	PRIORY- TETY	czas treningu
KIEROWANIE		
Umiejętność planowania i organizowania podejmowanych działań	A	4 dni szkoleniowe
Zarządzanie zmianą	A	
Umiejętność przyjmowania krytyki	B	
Umiejętność stymulowania rozwoju podwładnych (<i>coaching</i>)	A	
Umiejętność oceny podwładnych	A/B	
Umiejętność stawiania celów i ustalania priorytetów	A	
Umiejętność udzielania pochwały i reprimendy	A/B	
Umiejętność delegowania uprawnień	A	
Umiejętność zarządzania czasem własnym	A/B	
Umiejętność zarządzania czasem podwładnych	A	
Umiejętność motywowania pracowników	A	
RELACJE Z KLIENTAMI		
Umiejętności negocjacyjne	A	1 dzień szkoleniowy
Orientacja na klienta	A/B	
Doradztwo	B	
PRACA W ZESPOLE		
Umiejętność współpracy w zespole	A	4 dni szkoleniowe
Umiejętność wykorzystania metod pracy grupowej	C	
Umiejętność moderowania pracy w zespole	A	
Umiejętność dostosowania się do norm grupy	A	
Umiejętność dyskusji	B	
	Razem 7 dni szkoleniowych	

Źródło: M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (3). Opracowywanie planu szkoleń — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 5 [1–15 marca], s. 34.

Załącznik 11

Macierz priorytetów szkoleniowych
 Uwaga: Wprowadzone dane są fikcyjne

Grupa	Numer programu szkoleniowego	Liczba dni	Liczba grup	Razem liczba dni
Kierownicy	01	3	5	15
Sprzedawcy	08	2	6	12
	18	2	5	12
Sprzedawcy części	08	2	7	14
Administracja, finanse, IT	10	2	5	10
Inne	***	***	***	***
R a z e m				***

Źródło: M. Dubel-Borycka: *Zanim rozpoczną się szkolenia (3). Opracowywanie planu szkoleń — studium przypadku „Personel”* 2001, nr 5 [1—15 marca], s. 35.

Załącznik 12

Ścieżki awansu dla pracowników z wyższym wykształceniem

Szczebel	Nazwa stanowiska	Warunki, jakie winien spełnić pracownik na stanowisku, aby przejść na następny szczebel stanowiskowy
I	stażysta	1/2 roku pracy
II	referent	1 rok pracy; bardzo dobra ocena wyników pracy; każda ocena niższa wydłuża o kolejny rok staż pracy na tym stanowisku
III	samodzielny referent	2 lata pracy na stanowisku; dwie bardzo dobre oceny wyników pracy; każda ocena niższa wydłuża o kolejny rok staż pracy na tym stanowisku
IV	specjalista	2-letni staż pracy; dwie oceny bardzo dobre
V	rezerwa kadrowa	bardzo dobre oceny wyników pracy; dwie kolejne oceny niższe niż bardzo dobre powodują wyeliminowanie z rezerwy; awans w miarę możliwości zaistniałych w firmie
VI	kierownik komórki organizacyjnej	3-letni staż pracy; trzy bardzo dobre oceny
VII	rezerwa kadrowa	jak wyżej
VIII	kierownik zakładu główny specjalista	

Źródło: W. Kopertyńska: *Od oceny do wyceny (2). Jak korzystać z wyników ocen.* „Personel” 1996, nr 2 [luty].

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor — kreator — inspirator*. Katowice: AKADE 2000.
- Analiza struktur i zachowań w przedsiębiorstwie*. Red. W. Jacher. Katowice: Uniwersytet Śląski 1991.
- Andrycz J.: *Mity motywacji, czyli nie tylko pieniądze*. „Personel” 1998, nr 3 [marzec].
- Armstrong M.: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1999.
- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998.
- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000.
- Bank J.: *Zarządzanie przez jakość*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska 1996.
- Bartoszek A., Gruszczyński L. A.: *Transformacja regionalna a konflikt w stosunkach pracy i jego rozwiązanie*. W: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*. Red. W. Kozek. Warszawa: Wydawnictwo Scholar 1997.
- Bell D.: *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*. Warszawa: PWN 1994.
- Bell D.: *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books 1973.
- Białecki K. P.: *Marketing. Podstawowe elementy, kalkulacja cen i kosztów, dystrybucja i promocja, wzory, przykłady*. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR 1999.
- Borkowska S.: *Efektywne systemy wynagrodzeń*. Red. S. Borkowska, M. Juchnowicz. Warszawa: IPISS 1999.
- Borkowska S.: *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN 1985.
- Bugdol M.: *Rola socjologa we współczesnym zakładzie pracy*. „Humanizacja Pracy” 1996, nr 3.
- Certyfikat dla kadrowca, czyli czy potrzebne są standardy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dyskusja podczas II Krajowej Konferencji PSZK*. „Personel” 2000, nr 15 [1–31 sierpnia].
- Clarke L.: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska 1997.
- Crozier M.: *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE 1993.
- Czajka Z.: *Wykorzystanie uniwersalnej metody wartościowania pracy 'UMEWAP-87' w kadrowej polityce płac*. Warszawa: PTE 1987.
- Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M.: *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*. Warszawa: Difin 1995.
- Doliński B.: *Narzędzia analizy pracy. Przykładowe techniki z wzorami formularzy*. „Personel” 2000 [1–15 stycznia].
- Drucker P.: *Praktyka zarządzania*. Kraków: PWE 1994.
- Dubiel-Borycka M.: *Zanim rozpoczną się szkolenia (I). Przygotowanie do analizy potrzeb szkoleniowych — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 3 [1–15 lutego].

- Dubliniec E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWN 1999.
- Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE 1992.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing*. Warszawa: PWE 2000.
- Ginnis Mc A. L.: *Sztuka motywacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Vocatio” 1993.
- Gliszczyńska X.: *Motywacja do pracy*. Warszawa: KIW 1981.
- Głowacki R., Kossut Z., Kramer T.: *Marketing*. Warszawa: PWN 1984.
- Goban-Klas T.: *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Business Press 1997.
- Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 1996.
- Gruszczyńska-Malec G.: *Nie kupisz miłości za pieniądze. Place jako sposób motywowania pracowników*. „Personel” 2000, nr 3 [1–15 lutego].
- Hammer M., Champy J.: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt/M–New York: Campus Verlag 1995.
- Hammer M., Champy J.: *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute 1996.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.
- Jacher W.: *Praca i kultura — refleksje socjologiczne*. „Zaranie Śląskie” 1980, z. 1.
- Jacher W.: *Spoleczne bariery restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w województwie katowickim*. „Humanizacja Pracy” 1993, nr 4.
- Janczyk P.: *Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa na przykładzie Elektrobudowy S.A.* „Humanizacja Pracy” 2000, nr 5.
- Jędrzycki W.: *Socjolog w strukturze formalnej zakładu pracy*. „Humanizacja Pracy” 1968, nr 3.
- Jurkowski R.: *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.
- Kaczmarczyk S.: *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE 1995.
- Kall J.: *Reklama*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWE 1999.
- Kamińska S.: *Losy zawodowe absolwentów socjologii Uniwersytetu Śląskiego*. W: „Górnośląskie Studia Humanistyczne”. T. 20. Katowice 1986.
- Karaszewski R.: *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*. Toruń: TNOiK 1999.
- Kariera na piątkę. Rozmowa z Robertem Reinfussem, dyrektorem personalnym Tyskich Browarów Książęcych Kompanii Piwowskiej S.A. — Dyrektorem Personalnym Roku 1999. Rozmawiał W. Stelmach. „Personel” 2000, nr 11 [1–15 czerwca].
- Kędzior Z., Karcz K.: *Badania marketingowe w praktyce*. Wyd. 2. zmienione. Warszawa: PWE 2001.
- Kisiel P.: *Spoleczne aspekty badań marketingowych. Wybrane problemy*. Wyd. 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna 2000.
- Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J.: *Marketing. Jak to się robi*. Wrocław—Warszawa—Kraków: Ossolineum 1992.
- Kłos Z.: *Wprowadzanie strategii TQM do polskich przedsiębiorstw — analiza uwarunkowań*. „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 1.
- Kohn A.: *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin Company 1993.
- Kopertyńska W.: *Od oceny do wyceny (2). Jak korzystać z wyników ocen*. „Personel” 1996, nr 2 [luty].
- Kossowska M.: *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*. Kraków: AKADE 2001.
- Kostera M.: *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE 1999.

- Kotler Ph.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. 7. Warszawa: FELBERG SJA 1999.
- Kramer T.: *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE 1994.
- Ku integracji rozwoju człowieka i społeczeństwa. *Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Władysławowi Jacherowi*. Red. A. Barska, T. Michalczyk, M. S. Szczepański. Katowice—Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2001.
- Kulpińska J.: *Socjologia pracy w Polsce stan perspektywy*. „Humanizacja Pracy” 1987, nr 4.
- Kwarciak B.: *Co trzeba wiedzieć o reklamie*. Wyd. 2. rozszerzone. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999.
- Lanz K.: *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*. Warszawa: PWN 1995.
- Lipka A.: *Raz w górę, raz w dół. Nietradycyjna koncepcja kariery jako propozycja nie tylko dla starszych pracowników*. „Personel” 2000, nr 15 [1—31 sierpnia].
- Lipka A.: *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.
- Łęcki K., Szóstak A.: *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Katowice: Śląsk Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe 1999.
- Malewicz A.: *Poprawianie środowiska pracy. Badania ankietowe-jako narzędzie wspomagające zarządzanie kadrami — studium przypadku*. „Personel” 2001, nr 10 [16—31 maja].
- Mangione Th. W.: *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*. Warszawa: PWN 1999.
- March J. G., Simon H. A.: *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN 1964.
- Maslow A.: *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PAX 1990.
- Mastyk-Musiał E.: *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej 1996.
- Mastyk-Musiał E.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2000.
- Mastyk-Musiał E.: *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera 1996.
- Mastenbroek W.: *Negocjowanie*. Warszawa: PWN 1996.
- McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska 1997.
- Menedżer u progu XXI wieku*. Red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej 1998.
- Merton R. K.: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN 1982.
- Metody badań socjologicznych*. Red. S. Nowak. Warszawa: PWN 1965.
- Mierzyńska M.: *Rok bez najlepszych*. „Business Magasine” 1999, grudzień.
- Miles L.: *Marketing doskonały*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS 2000.
- „Monitor Polski” nr 53 z dn. 14 XII 1973, uchwała nr 250 RM, załącznik nr 1.
- Morgan G.: *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN 1997.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Red. Z. Jasiński. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1998.
- Myśliwiec G.: *Techniki i triki negocjacyjne*. Warszawa: EFEKT 1999.
- Nęcki Z.: *Negocjacje w biznesie*. Wyd. 4. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999.
- Niestrój R.: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Warszawa—Kraków: PWN 1999.
- Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN 1985.
- Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Red. T. Witkowski. Wyd. 2. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.

- Obłój K.: *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa: PWE 1994.
- Oleksyn T.: *Placa i praca w zarządzaniu*. Warszawa: Novapress 1992.
- Oleksyn T.: *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza 1994.
- Oleksyn T.: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Systemy, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 1998.
- Olsztyńska A.: *Wizerunek także dla pracownika*. „Personel” 1999, nr 10 [wrzesień].
- Penc J.: *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 2000.
- Penc J.: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1996.
- Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wyd. 2. poprawione. Kraków: Antykwa 1998.
- Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Wyd. 3. zmienione i poszerzone. Kraków: Instytut Marketingu 2000.
- Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej. Quality Policy of Polish Enterprises at the time of European Integration*. Red. M. Bugdol, W. Jacher, J. Szpi-neter. Racibórz—Wiedeń: Instytut Śląski w Opolu 1998.
- Przemieniecki J.: *Konstytucja firmy. Sformułowanie misji — konieczność i szanse*. „Personel” 1999, nr 5 [maj].
- Przewodnik po outplacement*. Red. J. Strużyna. Ruda Śląska: Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor” 2000.
- Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W.: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.
- Ramirez K.: *Wytycanie ścieżek kariery. Proces doskonalenia kadry zawodowej w firmie CIECH S.A. — studium przypadku ciąg dalszy*. „Personel” 2000, nr 21 [1—15 listopada].
- Rozwadowska B.: *Współczesne koncepcje public relations w ujęciach modelowych*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 11.
- Rutkowski J., Wrzosek W.: *Strategia marketingowa*. Warszawa: PWE 1985.
- Salwa Z.: *Kodeks pracy — komentarz*. Wyd. 2. rozszerzone i zaktualizowane. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza BRANTA 2000.
- Schein E.: *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*. Addison—Wesley Publishing Company 1978.
- Schwan K., Seipel K. G.: *Marketing kadrowy*. Wyd. 2. Warszawa: C. H. Beck 1997.
- Senge P. M.: *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: ABC 1998.
- Sidor-Rządkowska M.: *Nie zgubić perły, czyli formularze aplikacyjne w procesie selekcji kandydatów do pracy*. „Personel” 2001, nr 13/14 [1—31 lipca].
- Siewierski B.: *Total Quality Management. Zasady wprowadzania kompleksowego zarządzania jakością w zespołach*. „Personel” 1997, nr 6 [lipiec—sierpień].
- Skarżyńska K.: *Postrzeganie ludzi*. Warszawa: PWN 1981.
- Sołtys E.: *Wprowadzenie do socjologii organizacji*. Katowice: Uniwersytet Śląski 1981.
- Spoločność zakładu pracy*. Red. W. Jacher. Katowice: Uniwersytet Śląski 1992.
- Stanton W. J., Etzel M. J., Walker B. J.: *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill Inc. 1991.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. Warszawa: PWE 1996.
- Stor M.: *Świadomy pracuje lepiej (1). Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy*. „Personel” 1999, nr 10 [październik].
- Stor M.: *Świadomy pracuje lepiej (2). Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy*. „Personel” 1999, nr 11 [listopad].

- Strategia personalna firmy*. Red. M. Juchnowicz. Warszawa: Difin 2000.
- Strużyńska J., Madej E., Stokłosa B.: *Outplacement krok po kroku*. „Personel” 2000, nr 6 [16–31 marca], dodatek „Narzędzia. Wzory Procedury”.
- Surdykowska S. T.: *Prywatyzacja*. Warszawa: PWN 1996.
- Szaczkowski J.: *Historia myśli socjologicznej*. Cz. 2. Warszawa: PWN 1981.
- Śzczepański J.: *Socjologia. Rozwój problematyki i metod*. Warszawa: PWN 1969.
- Śzczepański M. S.: *Teorie zmian społecznych. Skrypt dla studentów wszystkich lat socjologii oraz II roku nauk politycznych studiów dziennych i zaocznych*. Cz. 1: *Teorie modernizacji*. Wyd. 2. poprawione i uzupełnione. Katowice: Uniwersytet Śląski 1990.
- Śzczepański M. S.: *Górnicy górnośląscy: ludzie zbiegali, ludzie ładni? Osobowościowe uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węglowego*. W: *Górnicy górnośląscy — ludzie zbiegali, ludzie ładni? Szkice socjologiczne*. Red. M. S. Szczepański. Kraków—Katowice: Andrzej Matczewski Publisher 1994.
- Sztucki T.: *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1998.
- Sztucki T.: *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1998.
- Sztucki T.: *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*. Wyd. 3. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1999.
- Turner J. H., Turner S.: *Socjologia amerykańska w poszukiwaniu tożsamości*. Warszawa: PAN IFIS 1993.
- Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Kurnał. Warszawa: PWE 1972.
- Tyrańska M., Walas J.: *Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie (I)*. „Personel” 1998, nr 11 [listopad].
- Webber R. A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE 1996.
- Wojcik K.: *Public relations od A do Z*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet” 1997.
- Wójcik M.: *Każdemu według wartości. Wartościowanie pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Personel” 1999, nr 10 [październik].
- Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Red. A. Szałkowski. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2000.
- Zachowanie człowieka w organizacji*. Red. W. E. Scott jr, L. L. Cummings. Warszawa: PWN 1983.
- Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa: Poltext 2000.
- Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy. Wybór tekstów dla studentów uczelni technicznych*. Oprac. J. Bugiel, L. Haber. Kraków: AGH 1996.
- Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Red. T. Listwan. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999.
- Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Red. A. Ludwiczynski, K. Stobiński. Warszawa: Poltext 2001.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 4. poprawione i rozszerzone. Warszawa: PWN 1999.
- Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE 1999.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN 1999.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press 1996.
- Zgorzelski M.: *Hamburgery ze świętej krowy. Szkice o amerykańskiej teorii i praktyce zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.

- Zgud J.: *Sukces (nie) gwarantowany (2). O zaletach i wadach coachingu raz jeszcze*. „Personel” 2000, nr 18 [16–30 września].
- Ziębicki B.: *Opiekun z autorytetem. Mentoring metoda doskonalenia i rozwoju pracowników*. „Personel” 2000, nr 3 [1–15 lutego].
- Żurawik B., Żurawik W.: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE 1995.

BUS

Sławomira Kamińska -Berezowska
Socjolog w zakładzie pracy - nowe wyzwania i perspektywy

Wykaz ważniejszych błędów dostrzeżonych w druku

Strona	Wiersz		Jest	Powinno być
	od góry	od dółu		
19		11	prowadzą	sprowadzają się
102	16		Hathorne	Hawthorne
103		6	strategiczne podejście do	strategiczne podejście do
105	11		kwestii	kwestii
114	16		Chamer	Hammer
114		19	Hamera	Hammera
191	7		specjalista	specjalista lub menedżer
191		13	specjalisty	specjalisty i menedżera
193	12		techniki	metody

nr inw.: BG - 314317



BG 314317

PS 11

ISSN 1644-0552
ISBN 83-226-1189-7